



MANAJEMEN PEMASARAN

Membangun Kinerja Pemasaran UMKM

Gunistiyo
Ahmad Hanfan



INDONESIAN
RESEARCH
SOCIETY

MANAJEMEN PEMASARAN

Membangun Kinerja Pemasaran UMKM

**Gunistiyo
Ahmad Hanfan**

Penerbit



INDONESIAN
RESEARCH
SOCIETY

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

MANAJEMEN PEMASARAN MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMK

Gunistyo dan Ahmad Hanfan

Semarang, 2019 Penerbit Indonesian Research Society (IRS)

vi, 222 halaman

ISBN 978-602-53916-1-3

Printing dan Tata Letak

Agus Susilo

aguss246@gmail.com

085712464689-082324141209

Penerbit

Indonesian Research Society (IRS)

Redaksi

Jl. Jatiwinangun No.34 RT003/RW009

Kelurahan Purwokerto Lor, Kecamatan Purwokerto Timur

Kabupaten Banyumas

Email: irs.penerbitan@gmail.com

Hak cipta dilindungi undang-undang

All rights reserved

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, sebagaimana yang telah diatur dan diubah dari Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002.

Kutipan Pasal 113

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.100.000.000,- (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.500.000.000,- (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.1.000.000.000 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000,- (empat miliar rupiah).

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

PRAKATA

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah Subhanahu Wata'ala, kami berhasil menyajikan buku Manajemen Pemasaran edisi Determinan Kinerja Pemasaran. Maksud dari penulisan buku ini adalah untuk melengkapi bahan bacaan bagi mahasiswa S1 maupun S2 yang memilih konsentrasi manajemen pemasaran yang sedang menyusun Skripsi maupun Tesis.

Dalam buku ini dijelaskan beberapa variabel ateseden kinerja pemasaran serta proses sintesa variabel baru yang mempengaruhi kinerja pemasaran. Variabel baru tersebut adalah Kapabilitas Kloning Produk Berbasis Pesanan dan Keunggulan Produk Regeosentrik.

Dengan disertai ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada semua pihak baik yang langsung maupun yang tidak langsung telah ikut memungkinkan terwujudnya buku ini, penulis berharap mudah-mudahan buku ini dapat ikut membantu khususnya para mahasiswa dalam mencoba menyelami pengetahuan tentang variabel-variabel ateseden kinerja pemasaran.

Akhirnya segala saran dan kritik demi perbaikan buku ini akan kami terima dengan senang hati.

Tegal, Oktober 2018

Penyusun

DAFTAR ISI

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

PRAKATA

PENDAHULUAN

- A. Fenomena Usaha Kecil Dan Menengah 1
- B. *Research Gap* 5

DETERMINAN KINERJA PEMASARAN

- A. Pembelajaran Organisasional 27
- B. Kapabilitas Organisasi 29
- C. Keunggulan Bersaing 34
- D. Kapabilitas Pengembangan Produk 37
- E. Kapabilitas Dinamik 51
- F. Penginderaan Pelanggan 59

**PROSES SINTESA KAPABILITAS KLONING PRODUK
BERBASIS PESANAN**

- A. *Resource Based View* (RBV) 73
- B. *Organizational Learning Theory* 76
- C. Kapabilitas Organisasi 89
- D. Strategi Produk 91
- E. Adaptabilitas Pemasaran 93
- F. Kapabilitas Kloning Produk Berbasis Pesanan 98

**PROSES SINTESA KEUNGGULAN PRODUK
REGEOSENTRIK**

- A. *Resource Based View Theory* (RBV) 102
- B. Konsep Orientasi Wilayah Pemasaran Perusahaan 112
- C. Konsep Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*) 115
- D. Pengembangan Proposisi dan *Grand Synthesis Model* 120
 - 1. Produk yang Unik 120
 - 2. Kekhasan Wilayah 129
- E. Keunggulan Bersaing 133

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

F. Pengertian Keunggulan Produk Regiosentrik 140

KINERJA PEMASARAN

A. Konsep Kinerja Pemasaran 154

B. Beberapa Variabel Ateseden Kinerja Pemasaran 161

1. Pengaruh Pembelajaran Organisasional Terhadap Kinerja Pemasaran 161
2. Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran 164
3. Kapabilitas Kloning Produk Berbasis Pesanan Memediasi Secara Signifikan Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Pemasaran 166
4. Hubungan Keunggulan Produk Regiosentrik terhadap Kinerja Pemasaran 168
5. Hubungan Kualitas Penginderaan Pelanggan terhadap Kinerja Pemasaran 176
6. Hubungan Kapabilitas Pencitraan Produk Regiosentrik terhadap Kinerja Pemasaran 186

DAFTAR PUSTAKA

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

PENDAHULUAN

A. Fenomena Usaha Kecil Dan Menengah

Usaha kecil dan menengah (UKM) dalam konteks pembangunan ekonomi nasional berperan strategis bagi pertumbuhan ekonomi, penyerapan tenaga kerja, dan pendistribusian hasil-hasil pembangunan. Krisis ekonomi Indonesia yang terjadi beberapa waktu yang lalu mengakibatkan usaha berskala besar mengalami stagnasi bahkan menghentikan aktivitasnya, namun sektor UKM terbukti lebih tangguh dalam menghadapi krisis tersebut. Sejak krisis ekonomi melanda Indonesia, Data Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa jumlah UKM meningkat dengan sangat tajam, yaitu dari sekitar 40 juta pada tahun 2001 menjadi sekitar 49,840 juta pada tahun 2007 dan meningkat lagi menjadi sekitar 55,4 juta atau sebesar 99,9% dibandingkan dengan total perusahaan pada Maret tahun 2012 sedangkan perusahaan besar hanya sebanyak 4.677 atau 0,01%.

Pada tahun yang sama, jumlah tenaga kerja yang diserap oleh pelaku koperasi dan UKM 97% dari total angkatan kerja yang bekerja. Kontribusi koperasi dan UKM terhadap PDB (pendapatan domestik bruto) nasional mencapai 56,5% dari total Produk Domestik Bruto (PDB). Sektor usaha menengah unit usahanya sebanyak 41.133 unit. Sumbangannya dalam penyerapan TK, yakni 21,7% dan PDB 13,47%. Usaha kecil sebanyak 546.567 unit atau 1,04%. Sumbangannya terhadap penyerapan TK 3,56%, PDB 9,96%, dan ekspor non migas 3,87%. (Adiningsih; 2011).

Kontribusi UKM pada ekspor nonmigas mencapai 16,72% atau Rp183,76 triliun pada 2008. Hal ini membuktikan usaha mikro, kecil dan menengah memberikan kontribusi yang positif untuk neraca pembayaran

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Indonesia. Pertumbuhan ekonomi nasional sebesar 6,3% pada tahun 2007, disumbang oleh usaha mikro kecil 2,4%; usaha menengah 1,2%, dan usaha besar 2,7%. Sebagian besar (89%) hasil produksi UKM yang diekspor berupa komoditas yang dihasilkan sektor industri, diikuti oleh sektor pertanian sebesar 9,8%, dan pertambangan sebesar 1,2%. Sedangkan peranan komoditi sektor industri usaha besar sebesar 82,3%, diikuti sektor pertambangan sebesar 17,5% dan sektor pertanian 0,2%. Data tersebut menunjukkan bahwa peranan UKM dalam perekonomian Indonesia sangat penting, terutama dalam menyediakan lapangan kerja dan menghasilkan *output*.

Perkembangan jumlah usaha kecil yang semakin meningkat ternyata belum diimbangi dengan peningkatan kualitasnya. Penguasaan aset usaha kecil juga sangat kecil dibandingkan dengan penguasaan aset perusahaan besar. Aset UKM hanya sebesar 8% padahal jumlah perusahaan mencapai 49,840 juta, sedangkan penguasaan aset perusahaan besar mencapai 58% dengan jumlah perusahaan 4,52 ribu.

Usaha kecil juga masih menghadapi permasalahan yang berkaitan dengan iklim usaha seperti: (1) besarnya biaya transaksi, perpanjangan proses perizinan dan timbulnya berbagai pungutan; dan (2) praktek usaha yang tidak sehat. Disamping itu otonomi daerah yang diharapkan mampu mempercepat tumbuhnya iklim usaha yang kondusif bagi usaha kecil ternyata belum menunjukkan kemajuan yang merata. Bahkan beberapa daerah memandang usaha kecil sebagai sumber pendapatan asli daerah dengan memberlakukan pungutan-pungutan baru bagi usaha kecil sehingga biaya menjadi meningkat.

Menurut Urata dan Kawai (2000) masalah finansial dan masalah nonfinansial (organisasi manajemen) merupakan masalah yang dihadapi oleh usaha kecil. Masalah finansial diantaranya adalah: (1) kurangnya

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

kesesuaian antara dana yang tersedia dan dana yang dapat diakses oleh usaha kecil; (2) tidak adanya pendekatan yang sistematis dalam pendanaan usaha kecil; (3) tingginya biaya transaksi yang disebabkan oleh prosedur kredit yang cukup rumit sehingga menyita banyak waktu, sementara jumlah kredit yang dikucurkang sangat kecil; (4) kurangnya akses ke sumber dana yang formal, baik disebabkan oleh ketiadaan bank dipelosok maupun tidak tersedianya informasi yang memadai; (5) bunga kredit untuk investasi maupun modal kerja yang tinggi; (6) banyaknya usaha kecil yang belum *bankable*, baik disebabkan karena belum adanya manajemen keuangan yang transparan maupun kurangnya kemampuan manajerial dan finansial.

Sedangkan masalah yang termasuk dalam masalah non-finansial (organisasi manajemen) diantaranya adalah: (1) kurangnya pengetahuan atas teknologi produksi dan *quality control* yang disebabkan oleh minimnya kesempatan untuk mengikuti perkembangan teknologi serta kurangnya pendidikan dan pelatihan; (2) kurangnya pengetahuan akan pemasaran, yang disebabkan oleh terbatasnya informasi yang dapat dijangkau oleh usaha kecil mengenai pasar, serta karena terbatasnya usaha kecil untuk menyediakan produk/jasa yang sesuai dengan keinginan pasar; (3) keterbatasan sumberdaya manusia serta kurangnya sumberdaya manusia untuk mengembangkan sumberdaya manusia; (4) kurangnya pemahaman UKM mengenai akuntansi dan keuangan.

Kuncoro (2002) menyatakan bahwa masalah internal usaha kecil adalah rendahnya kualitas sumberdaya manusia seperti kurang terampilnya sumberdaya manusia dan kurangnya jiwa kewirausahaan, rendahnya penguasaan teknologi serta manajemen dan informasi pasar. Sedangkan masalah eksternal meliputi: (1) belum tuntasnya masalah penanganan aspek legalitas badan usaha dan kelancaran prosedur perizinan; (2) kecepatan pulihnya kondisi ekonomi secara makro; (3) masih

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

terbatasnya penyediaan produk jasa lembaga keuangan khususnya kredit investasi; (4) terbatasnya ketersediaan dan kualitas jasa pengembangan usaha bagi UKM; (5) terbatasnya sumberdaya finansial untuk usaha mikro.

Selanjutnya, Kuncoro (2002) mengutip hasil penelitian Pusat Konsultasi Pengusaha Kecil Universitas Gadjah Mada menyatakan bahwa urutan prioritas permasalahan yang dihadapi oleh pengusaha kecil adalah masalah: (1) belum dimilikinya sistem administrasi keuangan dan manajemen yang baik, (2) pinjaman baik dari bank maupun modal ventura, (3) menyusun perencanaan bisnis (4) akses terhadap teknologi (5) memperoleh bahan baku, (6) perbaikan kualitas barang dan efisiensi terutama bagi yang sudah menggarap pasar ekspor, dan (7) tenaga kerja yang sulit.

Walaupun industri kecil secara umum menghadapi berbagai permasalahan seperti yang telah disebutkan di atas, tetapi pada kenyataannya jumlah industri kecil logam di Kabupaten Tegal telah mengalami peningkatan. Jadi dilihat dari kinerja pemasarannya, industri kecil logam di Kabupaten Tegal perkembangannya cukup baik. Namun demikian industri kecil logam di Kabupaten Tegal masih terpacu pada sistem *job order*. Berdasarkan survey pendahuluan diperoleh informasi bahwa industri kecil logam di Kabupaten Tegal masih dikelola secara tradisional dan belum memiliki kemampuan dalam manajemen pemasarannya, padahal mereka masih berpotensi untuk memasarkan produknya diluar *job order*. Ini mengindikasikan bahwa kinerja organisasi mereka terutama kinerja pemasarannya tidak mengalami peningkatan yang berarti (stagnan). Mereka berpendapat bahwa yang penting dapat order sehingga usaha mereka dapat berkelanjutan dan dapat menghidupi keluarga.

Kinerja pemasaran merupakan elemen penting dari kinerja perusahaan secara umum karena kinerja suatu perusahaan dapat dilihat

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

dari kinerja pemasarannya. Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pemasaran suatu perusahaan. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasinya sebagai cermin dari keberhasilan usahanya dalam persaingan pasar. Slater dan Narver (1995) menggambarkan hasil dari penerapan strategi perusahaan diantaranya berupa kepuasan konsumen, kesuksesan produk baru, peningkatan penjualan, dan profitabilitas perusahaan. Peningkatan kinerja pemasaran ini tidak lepas dari pembelajaran organisasi melalui pengalaman yang diperoleh secara turun temurun. Dengan pembelajaran organisasi, maka organisasi akan mendapatkan pengalaman dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengantisipasi setiap perubahan yang ada dalam lingkungan.

B. *Research Gap*

Baker dan Sinkula (2005) mengatakan bahwa penelitian empiris yang menghubungkan pembelajaran organisasi dengan beberapa pengukuran kinerja sehingga membentuk model yang saling berhubungan masih sangat jarang dilakukan. Sebagian besar penelitian empiris tentang pembelajaran organisasi pada umumnya hanya menghubungkan pembelajaran organisasi dengan satu variabel tergantung saja. Ada dua kecenderungan yang pada umumnya dimiliki penelitian empiris tentang pembelajaran organisasi. Pertama, beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa pengukuran kinerja organisasi cenderung dimediasi hubungan antara pembelajaran organisasi dengan kinerja organisasi (Michna, 2009; Prieto dan Revilla, 2006). Kedua, beberapa penelitian empiris telah mengidentifikasi peranan mediasi inovasi produk baru terhadap hubungan antara pembelajaran organisasi dengan kinerja organisasi (Phromket, 2009). Secara keseluruhan penggunaan kinerja organisasi dalam penelitian

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

pembelajaran organisasi menyebabkan peranan variabel mediasi menjadi tidak jelas.

Penelitian pembelajaran organisasi telah dilakukan pada perusahaan yang *profit oriented* (Phromket dan Ussahawanitchakit, 2009; Prieto dan Revilla, 2006), *nonprofit oriented* (Bhatnagar, 2006), perusahaan manufaktur (Khandekar dan Sharma, 2006; Bhatnagar, 2006), perusahaan jasa (Agarwal dan Erramilli, 2003; Caruana dan Alexandro, 2006; Harris dan Piercy, 1999). Beberapa penelitian yang telah dilakukan ada yang berdasarkan latar belakang perusahaan kecil (Chaston *et al.*, 1999; Michna, 2009), perusahaan yang melakukan pemasaran domestik (Jimenez *et al.*, 2008), perusahaan yang melakukan pemasaran ekspor (Phromket dan Ussahawanitchakit, 2009; Khandekar dan Sharma, 2006), negara berkembang (Molina, 2008; Khandekar dan Sharma, 2006; Bhatnagar, 2006), dan negara maju (Bhatnagar, 2006). Signifikansi pengaruh atau hubungan antara pembelajaran organisasi dengan peningkatan kinerja pemasaran ada yang berhasil ditemukan dari penelitian-penelitian tersebut (Phromket dan Ussahawanitchakit, 2009; Prieto dan Revilla, 2006), ada pula yang tidak berhasil membuktikan hubungan kedua variabel itu (Liao dan Wu, 2009). Pada umumnya kejelasan tentang konversi pembelajaran organisasi menjadi kinerja pemasaran belum mampu diberikan dari penelitian yang menguji hubungan langsung antara pembelajaran organisasi dengan kinerja pemasaran. Di samping itu, penelitian tentang pembelajaran organisasi pada usaha kecil dan berlatar belakang negara yang sedang berkembang juga masih sangat terbatas (Chaston *et al.*, 1999; Michna, 2009).

Prieto dan Revilla (2006) melalui penelitiannya membuktikan adanya pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran dengan kinerja bisnis baik kinerja keuangan maupun non-keuangan (termasuk di dalamnya kinerja pemasaran). Demikian pula yang dikemukakan Michna (2009), juga

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

ada hubungan yang signifikan antara pembelajaran organisasional dengan kinerja bisnis. Di dalam praktek, organisasi dengan level pembelajaran yang lebih tinggi memiliki kemungkinan mencapai kinerja yang tinggi.

Pembelajaran organisasional juga berpengaruh positif terhadap kompetensi (Wang dan Lo, 2003), sekaligus merupakan *antecedent* kompetensi organisasi (Chaston *et al.*, 1999). Pembelajaran organisasional membawa karyawan secara terus-menerus mempergunakan pengetahuan dan keahliannya untuk mengatasi masalah-masalah operasional dan strategis sehingga kompetensi dapat ditingkatkan.

Penelitian Jimenez *et al.* (2008) yang mempelajari secara empiris hubungan antara orientasi pasar, pembelajaran organisasional, inovasi dan kinerja dikatakan bahwa ada pengaruh lebih tinggi pembelajaran organisasional terhadap orientasi pasar dalam membantu percepatan inovasi. Sedangkan pengaruh pembelajaran organisasional dan orientasi pasar terhadap peningkatan kinerja organisasi, dimediasi oleh inovasi. Pembelajaran organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap inovasi.

Penelitian Khandekar dan Sharma (2006) yang menunjukkan peran pembelajaran organisasional yang semakin penting bagi kinerja perusahaan (kinerja keuangan dan kinerja pemasaran). Penelitian ini menggunakan tiga perusahaan India yang berskala global di National Capital Region, India. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa melalui aktivitas sumberdaya manusia, pembelajaran organisasional berhubungan positif dengan kinerja pemasaran. Demikian pula penelitian Prieto dan Revilla (2006) yang menemukan adanya pengaruh positif kemampuan pembelajaran terhadap kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan (termasuk kinerja pemasaran).

Pembelajaran organisasional dapat berdampak negatif terhadap kinerja organisasi apabila disalahgunakan untuk situasi yang tidak tepat

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

(Prahalad dan Bettis, 1986; Cohen dan Bacdayan, 1994; Halebian dan Finkelstein, 1999). Menurut Chastonet *al.* (1999) secara umum pengaruh kompetensi organisasi terhadap kinerja organisasi harus dilihat dengan lebih spesifik lagi. Sementara pembelajaran organisasional tidak berhubungan dengan kinerja organisasi, namun berhubungan dengan kapabilitas (kompetensi) organisasi.

Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa terdapat kontroversi hasil penelitian tentang hubungan antara pembelajaran organisasi dengan kinerja pemasaran (*research gap*). Ringkasan *research gap* hubungan pembelajaran organisasi dengan kinerja pemasaran tampak pada tabel 1.1.

Tabel 1.1

Ringkasan *Research Gap* Hubungan Pembelajaran Organisasi dengan Kinerja Pemasaran

No	Author (Year)	Organizational Learning	Organizational Capability	Competitive Advantage	Marketing Performance	Result
1	Prieto dan Revilla (2006)	√			√	Sig (+)
2	Molina dan Callahan, (2009)	√			√	Sig(+)
3	Michna (2009)	√			√	Sig(+)
4	Khandekar dan Sharma (2006)	√			√	Sig (+)
5	Phromket (2002)	√			√	Sig (+)
6	Bhatnagar (2006)	√			√	Sig(+)
7	Chaston dan Badger (1999)	√			√	Not Sig
8	Jimenez, <i>et al</i> (2008)	√			√	Not Sig
9	Liao and Wu. (2009)	√			√	Not Sig
10	Hitt <i>et al.</i> (2005: 119)	√	√			Sig(+)
11	Ferdinand (2002)	√	√	√		Sig(+)
12	Langerak (2003)			√	√	Sig(+)
13	Newbert (2008)			√	√	Sig(+)

Sumber : Dari berbagai literatur

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Research Gappada tabel 1.1, menunjukkan bahwa pada umumnya penelitian tentang hubungan pembelajaran organisasi dengan kinerja pemasaran masih bersifat langsung. Sehingga transformasi pembelajaran organisasi menjadi kinerja pemasaran dianggap belum jelas. Oleh karena itu perlu adanya variabel yang dapat menjembatani hubungan antara pembelajaran organisasi dengan kinerja pemasaran untuk memperjelas konversi pembelajaran organisasi menjadi kinerja pemasaran. Beberapa variabel yang dapat menjembatani hubungan tersebut adalah variabel kapabilitas organisasi sebagai variabel moderator dan variabel keunggulan bersaing sebagai anteseden kinerja pemasaran. Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa pengukuran kinerja organisasi cenderung memediasi hubungan antara pembelajaran organisasi dengan kinerja organisasi akhir (Michna, 2009; Prieto dan Revilla, 2006). Pembelajaran organisasi akan berpengaruh pada kapabilitas organisasi, kemudian kapabilitas organisasi diharapkan akan menjadikan perusahaan mempunyai keunggulan bersaing. Dengan keunggulan bersaing maka perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja pemasarannya.

Kapabilitas organisasi dikonsepsikan sebagai bagaimana perusahaan mengelola proses operasionalnya untuk menghadapi kompetisi yang terjadi di pasar (Ferdinand, 2002). Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa kapabilitas organisasi lebih menekankan pada bagaimana sebuah organisasi mengelola proses operasionalnya bukan menekankan pada apa yang diproses. Perbedaan dalam mengelola proses organisasionalnya maka akan menimbulkan adanya kekhasan organisasi sebagai sumber keunggulan bersaing. Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing berarti bahwa perusahaan memiliki kemampuan menciptakan karakteristik yang unik untuk mengalahkan pesaing. Dengan adanya kemampuan perusahaan untuk

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

mengalahkan pesaingnya dengan menggunakan keunikan yang dimiliki maka kinerja pemasaran akan meningkat.

Pada umumnya keunikan yang ada pada industri kecil logam di Kabupaten Tegal adalah kapabilitas perusahaan dalam membuat dan meniru produk logam yang persis sama dengan produk yang diminta pelanggan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini dimasukkan variabel baru yaitu kapabilitas kloning produk berbasis pesanan sebagai kebaruan dalam penelitian ini dan merupakan variabel mediasi antara pembelajaran organisasi dengan kinerja pemasaran dan kapabilitas organisasi dengan keunggulan bersaing. Kapabilitas kloning produk akan sangat bergantung pada ketrampilan teknis, ketrampilan manusia, ketrampilan koseptual dan ketrampilan manajemen. Dengan demikian, apabila suatu perusahaan memiliki ketrampilan tersebut, maka perusahaan tersebut akan dapat melakukan kloning produk sesuai dengan keinginan konsumen. Perusahaan akan dapat memproduksi produk yang konten, kualitas, kapasitas dan bentuk yang persis sama seperti yang dikehendaki pemesan.

Hitt *et al.* (2005: 119) menyatakan bahwa kapabilitas organisasi merupakan kombinasi beberapa kemampuan untuk melaksanakan tugas atau aktivitas tertentu. Berdasarkan definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa organisasi yang memiliki kapabilitas yang tinggi adalah organisasi yang anggotanya memiliki berbagai kemampuan dan keahlian yang diperoleh dari pembelajaran dan pengalaman masa lalu. Proses pembelajaran organisasional merupakan akumulasi dari pembelajaran yang dilakukan oleh individu-individu dalam organisasi sehingga membentuk kapabilitas organisasi.

Masalah pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi sebagai temuan penelitian-penelitian tersebut sangat relevan untuk diteliti lebih lanjut karena terkait dengan pengembangan ilmu pemasaran. Melalui

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

penelitian ini diharapkan dapat dijelaskan penyebab perbedaan pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja pemasaran dan pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja pemasaran dengan latar belakang usaha kecil di Indonesia sebagai negara berkembang.

Selain penting untuk pengembangan bidang ilmu pemasaran, penelitian ini berperan penting sebagai salah satu upaya meningkatkan kinerja pemasaran usaha kecil yang selama ini masih menghadapi berbagai permasalahan, di antaranya adalah masalah sumberdaya manusia dan pemasaran. Peningkatan kinerja pemasaran pada usaha kecil sangat penting bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat, karena kontribusi usaha kecil terhadap perekonomian sangat besar dan mampu menyerap tenaga kerja yang banyak.

Dari uraian tersebut di atas, dapat dikemukakan bahwa penelitian tentang hubungan antara pembelajaran organisasi dengan kinerja pemasaran sebagian besar masih bersifat langsung, sehingga transformasi pembelajaran organisasi menjadi kinerja pemasaran dipandang masih belum jelas. Penelitian tentang hubungan antara pembelajaran organisasi dengan kinerja pemasaran juga masih sangat jarang dilakukan pada usaha kecil (Chaston *et al.*, 1999; Michna, 2009) dan berlatar belakang negara berkembang (Molina dan Callahan, 2009; Khandekar dan Sharma, 2006; Phromket dan Ussahawanitchakit, 2002; Bhatnagar, 2006). Untuk memperjelas konversipembelajaran organisasi menjadi kinerja pemasaran, di samping memasukkan variabel kapabilitas organisasi (Hitt *et al.*, 2001; Barney, 1991; Aaker, 1989) dan keunggulan bersaing (Langerak, 2003; Grahovac dan Miller, 2009; Newbert, 2008) maka dalam penelitian ini akan dimasukkan variabel mediator Kapabilitas Kloning Produk Berbasis Pesanan sebagai variabel baru untuk menjembatani gap temuan hasil

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

penelitian tentang hubungan pembelajaran organisasi dengan kinerja pemasaran.

Program pengembangan produk pada sebuah perusahaan merupakan program yang memerlukan biaya tinggi, tetapi biasanya tingkat keberhasilannya dalam memasuki pasar masih rendah, sehingga peluang keberhasilannya pun masih kecil. Hal tersebut menimbulkan pertanyaan apa yang harus dilakukan untuk mempertinggi tingkat keberhasilan pengembangan produk baru (Ferdinand dan Batu, 2013). Terdapat dua sumber masalah dalam penelitian ini yaitu *reseach gap* dan fenomena bisnis. *Research gap* dalam penelitian ini menyangkut kontroversi pandangan mengenai pengaruh kapabilitas pengembangan produk terhadap kinerja pemasaran.

Perspektif tentang kapabilitas / kemampuan perusahaan dimulai dengan Edith Penrose pada tahun 1959 dalam bukunya “*The Theory of the Growth of the Firm*” (Foss, 1999). Kapabilitas didefinisikan sebagai refleksi kemampuan perusahaan untuk mengatur, mengelola dan mengkoordinasikan kegiatan (Dosi dan Teece, 1998). [Vesalainen dan Hakala \(2014\)](#) menggunakan istilah kapabilitas perusahaan sebagai konsep untuk atribut organisasi. Kapabilitas perusahaan merupakan kemampuan produk (fungsional) dikoordinasikan oleh proses bisnis (misalnya pengiriman dan proses pengembangan produk baru) dan mengintegrasikan kegiatan manajerial lainnya (misalnya rutinitas tim manajemen dan sistem informasi).

Kapabilitas mengacu pada kapasitas perusahaan untuk menyebarkan sumber daya, umumnya dalam kombinasi dengan menggunakan proses – proses organisasional untuk mencapai sasaran akhir (Ferdinand, 2003). Kapabilitas adalah proses yang berbasis pada informasi, dapat bersifat *tangible* maupun *intangible* yang bersifat khas perusahaan sebagai hasil pengembangan dalam jangka panjang melalui proses interaksi yang rumit

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

dari berbagai sumber daya tersebut ([Amit dan Schoemaker, 1993](#)). [Ferdinand](#), (2003) menyampaikan bahwa kapabilitas terdiri dari *know-how*, persepsi bahan baku, persepsi pelayanan pelanggan, kemampuan mengelola perubahan, kemampuan untuk berinovasi, kemampuan untuk belajar, kemampuan untuk kerja kelompok dan sebagainya. Kapabilitas organisasi adalah salah satu sumber potensi keunggulan bersaing (Bharadwaj, *et al.*, 1993; Barney, 1996). Selain itu, perusahaan yang memiliki tingkat kemampuan organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kecepatan dalam meluncurkan produk baru ke pasar (Zander dan Kogut, 1995).

Beberapa literatur manajemen menunjukkan bahwa kemampuan internal perusahaan, memiliki efek penting pada inovasi perusahaan, yang mengacu pada keterbukaan organisasi untuk ide - ide baru dan kesediaan untuk menerapkannya dalam produk dan proses ([Hurley dan Hult, 1998](#); [Wang dan Ahmed, 2004](#)). Perusahaan menciptakan bangunan kemampuan tidak sama untuk setiap perusahaan, dan oleh karena itu hasil pengembangan kemampuan berbeda untuk setiap perusahaan. Perusahaan cenderung untuk mengembangkan kemampuannya seperti yang diarahkan oleh strategi perusahaan tersebut. Ada beberapa studi yang mengeksplorasi pentingnya kemampuan dalam perusahaan, yaitu kemampuan manajemen pengetahuan, kemampuan teknologi, kemampuan inovatif, kemampuan dinamis dan kemampuan inti ([Lin dan Hsu, 2007](#)). Selain itu, strategi dan kemampuan memiliki hubungan seperti “ayam dan telur” dan harus saling mendukung antara satu dengan yang lain. Ketika suatu kemampuan perusahaan yang berharga, langka, tidak dapat ditiru dengan sempurna, dan tanpa strategis setara substitusi, maka kemampuan tersebut dikatakan memiliki potensi strategis, sehingga menjadi kemampuan inti dengan potensi untuk menciptakan keunggulan bersaing (Lin dan Hsu, 2007).

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Strategi diferensiasi perusahaan biasanya terfokus pada pengembangan kemampuan. Lin dan Hsu (2007) lebih jauh mengemukakan teori bahwa ada dua jenis kemampuan yaitu fungsional (pemasaran, produksi, penelitian dan pengembangan dan lain-lain) dan kemampuan manajemen umum (manajemen pertumbuhan, diversifikasi dan akuisisi). Perkembangan selanjutnya dari konsep kapabilitas ini berkembang dengan apa yang disebut sebagai kemampuan dinamis (Teece, *et al.*, 1997).

Eisenhardt dan Martin (2000b) memperhitungkan bahwa kemampuan dinamis tidak bisa menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan, satu-satunya cara yang mereka bisa menjadi sumber keunggulan bersaing adalah jika mereka diterapkan lebih cepat, lebih cerdas dan lebih kebetulan dari pesaing untuk membuat konfigurasi sumber daya perusahaan. Kemampuan dinamis adalah sekumpulan kegiatan yang teratur yang dilakukan sehari-hari yang memungkinkan organisasi mampu merespon terhadap perubahan lingkungan melalui strategi penciptaan nilai (Winter, 2003b). Kemampuan terdiri dari lima inti yaitu kemampuan untuk komit dan terlibat, kemampuan untuk menyeimbangkan, kemampuan untuk beradaptasi, kemampuan untuk berhubungan dan menarik dukungan dan kemampuan untuk melaksanakan tugas sebaik - baiknya. Kemampuan diartikan sebagai kapasitas perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang diintegrasikan dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan ([Baser dan Morgan, 2008](#)).

Teori *RBV* (*resource based view theory*) melengkapi teori organisasi industri, di mana teori organisasi industri mengambil pendekatan di luar dan menganggap esensi perumusan strategi perusahaan yang berkaitan dengan lingkungannya ([Teece, et al., 1997b](#)). Menurut teori organisasi industri, perusahaan harus menemukan sendiri posisi menguntungkan yang terbaik dalam suatu industri sehingga dapat mempertahankan diri terhadap kekuatan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

pesaing atau bahkan mempengaruhi pesaing dengan tindakan strategis seperti menghalangi masuknya atau meningkatkan hambatan masuk (Porter, 1985). Sedangkan teori *RBV* mendalilkan pendekatan dari dalam keluar yaitu apa yang perusahaan dapat lakukan adalah bukan hanya fungsi dari peluang dan ancaman di industri, tetapi yang paling penting, sumber daya yang memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan (Teece, *et al.*, 1997).

Kapabilitas perusahaan masuk ke dalam ranah teori *RBV*. Teori *RBV* lebih memfokuskan pada sisi internal perusahaan yaitu tentang sumber daya yang dimiliki perusahaan. [Grant \(1991\)](#) menyatakan pentingnya sumber daya dan kapabilitas perusahaan. Hal ini merupakan sumber utama dari keunggulan bersaing dan akan meningkatkan kesulitan bagi upaya peniruan dari pesaing. Para pendukung teori *RBV* menggunakan sumber daya internal perusahaan, kompetensi dan kemampuan sebagai penentu penting dari strategi. Paradigma ini berpendapat bahwa perbedaan dalam kinerja perusahaan dapat ditelusuri kembali kepada aset dan kemampuan heterogen yang dimiliki oleh perusahaan. Teori *RBV* mengasumsikan bahwa setiap perusahaan memiliki kemampuan sumber daya yang unik ([Wernefelt, 1984](#)) dan pertumbuhan perusahaan tunduk pada efisiensi penggunaan sumber daya dan penyebaran kemampuan. Teori *RBV* menyatakan bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan menentukan keunggulan bersaing dan perusahaan yang menikmati kemampuan unggul dibandingkan dengan pesaing mereka dan perusahaan memiliki keuntungan yang signifikan atas pesaing. Sumber daya adalah aset produktif yang dimiliki oleh perusahaan, sedangkan kemampuan adalah kemampuan perusahaan untuk mengeksplotasi sumber daya secara efisien, untuk memproduksi produk atau mengembangkan layanan untuk mencapai tujuan bisnis (Peteraf, 1993; Russo dan Fouts, 1997; Raphael dan Schoemaker, 1993a).

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Diferensiasi adalah tindakan merancang satu set perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaing ([Kotler, 2002](#)). Suatu perbedaan patut dibuat jika memenuhi kriteria sebagai berikut yaitu penting, unik, unggul, dapat dikomunikasikan, mendahului, terjangkau dan menguntungkan. Penawaran pasar dapat didiferensiasikan menurut lima dimensi, yaitu diferensiasi produk (keistimewaan, kesesuaian, daya tahan, keandalan, mudah diperbaiki, gaya, rancangan), diferensiasi pelayanan (kemudahan pemesanan, pengiriman, pemasangan, pelatihan pelanggan, konsultasi pelanggan, pemeliharaan dan perbaikan, keramahan), diferensiasi personil (kemampuan, dapat dipercaya, dapat diandalkan, cepat, tanggap, komunikatif), diferensiasi saluran (jangkauan, keahlian, kinerja) dan diferensiasi citra (lambang, media tertulis dan audiovisual, suasana, acara – acara). Perusahaan dapat mendiferensiasikan produk yang ditawarkan melalui pemerikayaan fungsi produk, yaitu diferensiasi terhadap fungsi produk, diferensiasi terhadap bentuk produk, diferensiasi terhadap atribut subyektif dan diferensiasi terhadap keunggulan alamiah (Ferdinand, 2000).

Teori berbasis kemampuan menunjukkan perusahaan adalah kombinasi dari sumber daya dan kemampuan, dan mereka harus terus berinvestasi dengan cara yang unik untuk mempertahankan dan memperluas kemampuan pemasaran mereka. Perusahaan dengan kemampuan pemasaran tinggi akan menjadi pelopor dalam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan mengakui faktor yang mempengaruhi perilaku pembelian mereka akan mampu menempatkan produknya dalam posisi terbaik dibandingkan dengan pesaingnya. Kemampuan pengembangan produk dari perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ([Azizi, et al., 2009](#)). Kemampuan pengembangan produk dan saluran distribusi pemasaran adalah prioritas utama hubungan sumber daya di mana perusahaan manufaktur di

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Taiwan berusaha untuk membangun kemampuan pengembangan produk dan saluran distribusi pemasaran tersebut ([Hsu, et al., 2008](#)).

Keterampilan tangan yang mencerminkan interaksi antara eksploitasi dan eksplorasi memainkan peran sebagai mediasi hubungan positif antara kemampuan pengembangan produk dan kinerja pemasaran ([Li dan Huang, 2012](#)). Beberapa studi menekankan pentingnya keterampilan tangan sebagai salah satu dimensi kemampuan pengembangan produk untuk menangani tantangan inovasi berhubungan positif serta meningkatkan kinerja pemasaran (Cao, et al., 2009; Lubatkin, et al., 2006).

Untuk membangun produk atau jasa yang lebih baik, harga barang atau jasa yang lebih rendah pada persaingan, atau menggabungkan inovasi teknologi dalam penelitian dan operasi manufaktur harus dilengkapi dengan kemampuan perusahaan untuk mengelola orang untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Untuk membangun kemampuan organisasi, bisnis harus dapat beradaptasi dengan perubahan pelanggan dan kebutuhan strategis dengan membentuk struktur internal dan proses yang mempengaruhi anggota mereka untuk menciptakan kompetensi organisasi yang spesifik ([Ulrich, 1991](#)). Ada pengakuan bahwa kemampuan berbasis pasar memberikan kontribusi terhadap kinerja keuangan perusahaan ([Srivastava, et al., 1998](#)). [Srivastava, et al., \(1999\)](#) memberikan konsep kerangka kerja berdasarkan pandangan berbasis sumber daya perusahaan yang menghubungkan kemampuan perusahaan berdasarkan pasar dengan kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep mediasi proses kinerja. Menurut [Srivastava, et, al., \(1999\)](#) dan [Zahay dan Handfield \(2004\)](#), kemampuan perusahaan berdasarkan pasar menciptakan nilai bagi perusahaan dalam tiga kategori penting dari proses organisasi yaitu proses pengembangan produk baru, proses manajemen pelanggan dan proses manajemen rantai pasokan.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Ada lima dimensi kapabilitas pengembangan produk yaitu kualitas produk, biaya produk, waktu pengembangan produk, biaya pengembangan produk dan kapabilitas pengembangan produk. Sedangkan definisi kapabilitas pengembangan produk adalah kemampuan perusahaan untuk melakukan serangkaian kegiatan yang dimulai dari persepsi peluang pasar dan berakhir dengan produksi, penjualan dan pengantaran produk ([Ulrich dan Eppinger, 2004](#)). Kemampuan pengembangan produk perusahaan yang tinggi terbukti mempunyai dampak yang maksimal terhadap kinerja pemasaran ([Dutta, et al., 1999](#)). Kemampuan pengembangan produk sebagai sumber abadi keunggulan bersaing ([Henderson dan Cockburn, 1994](#)). Kemampuan pengembangan produk dipengaruhi langsung oleh *enviropreneurial marketing* dan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran (Baker dan Sinkula, 2005).

Kemampuan perusahaan dalam pengembangan inovasi produk, baik inovasi produk radikal / inkremental berdampak positif terhadap kinerja pemasaran. Inovasi produk radikal merupakan pengembangan produk yang memiliki satu set yang berbeda dari fitur dan atribut kinerja yang menciptakan satu set manfaat berbeda dari produk dari perspektif pelanggan, sedangkan inovasi produk inkremental adalah pengembangan produk yang memiliki perubahan kecil dalam atribut, dan manfaat dari perubahan ini adalah minimal dari perspektif pelanggan ([Hoonsopon dan Ruenrom, 2012](#)). Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Tomita menemukan bahwa pengembangan produk baru yang efektif adalah salah satu proses yang paling penting yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing (Tomita, 2009).

Beberapa studi memberikan dukungan adanya hubungan antara kemampuan perusahaan dalam penyebaran penggunaan teknologi informasi

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

dengan keunggulan bersaing. Penelitiannya juga menyajikan implikasi untuk bagaimana mengembangkan kemampuan penyebaran penggunaan teknologi informasi dan bagaimana mendapatkan nilai bisnis dari investasi teknologi informasi ([Tian, et al., 2010](#)). Pengembangan produk memiliki dampak yang signifikan terhadap strategi pemasaran. Perusahaan harus mengadopsi untuk meluncurkan produk di pasar di mana ada heterogenitas yang signifikan berkaitan dengan penilaian konsumen terhadap kinerja produk ([Banerjee dan Soberman, 2013](#)). Studi yang menguji kemampuan pemasaran yang terdiri dari kemampuan pengembangan produk, kemampuan manajemen saluran dan kemampuan berkomunikasi dalam pemasaran terhadap kinerja, membuktikan bahwa kemampuan pengembangan produk berdampak positif terhadap kinerja (Eng dan Spickett-Jones, 2009).

Kemampuan perusahaan dalam pengembangan dan peluncuran produk yang sukses di pasar konsumen Nigeria mengharuskan calon produsen melakukan penelitian intelijen bersaing secara rinci tentang lingkungan operasi perusahaan. Ini sama - sama membutuhkan produsen untuk terus memantau dan menganalisis pengaruh eksternal yang mempengaruhi pilihan, kebutuhan konsumen dan harapan konsumen, dan juga mendapatkan dan menganalisis data yang relevan pada strategi, kekuatan dan kelemahan pesaing. Ini akan membantu pengembangan produk berdasarkan realitas waktu, sehingga mempromosikan keunggulan bersaing yang berkelanjutan ([Agboh, 2014](#)). Kemampuan pengembangan produk, manajemen saluran, manajemen pengiriman dan penjualan adalah positif dan signifikan mempengaruhi orientasi pasar ekspor. Juga ada hubungan yang kuat antara orientasi pasar ekspor dan kinerja pemasaran, yaitu kinerja keuangan, kinerja strategis dan kepuasan dengan usaha ekspor ([Acikdilli, 2013](#)).

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Sedangkan Aydin, *et al.*, (2007) menemukan bahwa pengembangan produk baru secara statistik tidak signifikan pada kinerja perusahaan. Satu penjelasan yang mungkin adalah bahwa anggaran penelitian dan pengembangan perusahaan di Turki tidak cukup besar dibandingkan dengan perusahaan - perusahaan di negara - negara lain. Ramaswami, *et al.*, (2009) juga menyatakan bahwa kemampuan pengembangan produk baru tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran. Tooksoon dan Mohamad (2010) yang menguji hubungan antara kemampuan pemasaran dan kinerja ekspor dan efek moderasi dari ketergantungan ekspor. Kemampuan pemasaran perusahaan Thai Agro berbasis ekspor dapat diklasifikasikan ke dalam empat dimensi, yaitu kemampuan pengembangan produk, kemampuan distribusi, kemampuan harga, dan kemampuan promosi. Diantara empat dimensi kemampuan pemasaran, hanya kemampuan harga dan kemampuan promosi yang signifikan dan berhubungan positif dengan kinerja pemasaran (dimensi : *profit margin*, pertumbuhan penjualan), sedangkan kemampuan pengembangan produk dan kemampuan distribusi tidak berhubungan positif dengan kinerja pemasaran. Demikian juga Liu, *et al.*, (2014) yang menganalisis hubungan kemampuan pengembangan produk yang berdimensi inovasi teknik, inovasi fungsional dan inovasi pemasaran terhadap kinerja keuangan, menemukan bahwa kemampuan pengembangan produk dengan dimensi inovasi fungsional dan inovasi pemasaran tidak signifikan terhadap kinerja keuangan.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Agar lebih memperjelas *research gap* dalam penelitian ini, maka akan ditampilkan dalam Tabel 1.1 berikut ini :

Tabel 1
Perbedaan Hasil Penelitian Kapabilitas Pengembangan Produk Terhadap Kinerja Pemasaran

Peneliti	Model	Alat	Temuan
Dutta (1999)	Dutta (1999) menggambarkan model dalam penelitiannya yaitu kemampuan perusahaan yang terdiri dari <i>marketing capability</i> (kemampuan mengembangkan produk) dan <i>R & D capability</i> berpengaruh terhadap kinerja pemasaran yang dimediasi oleh efek sisi permintaan. Kemudian <i>R & D capability</i> dan <i>operations capability</i> berpengaruh terhadap kinerja pemasaran yang dimediasi oleh efek sisi penawaran.	Regresi	Kemampuan pengembangan produk perusahaan yang tinggi terbukti mempunyai dampak yang maksimal terhadap kinerja pemasaran.
Baker dan Sinkula (2005)	Baker dan Sinkula (2005) menggambarkan model dalam penelitiannya yaitu <i>enviropreneurial marketing</i> yang dipengaruhi oleh lingkungan sebagai peluang, lingkungan sebagai komitmen dan lingkungan sebagai kebenaran berpengaruh terhadap perubahan pangsa pasar melalui kesuksesan produk baru. Kemudian gejolak pasar (<i>market turbulence</i>) mempengaruhi <i>enviropreneurial marketing</i> , kesuksesan produk baru dan perubahan pangsa pasar.	SEM	Kemampuan pengembangan produk dipengaruhi langsung oleh <i>enviropreneurial marketing</i> dan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.
Lubatin, et al., (2006)	Lubatin, et al., (2006) menggambarkan model dalam penelitiannya yaitu tingkat integrasi perilaku tim manajemen puncak (TMT) di UKM berhubungan positif dengan sejauh mana mereka mengejar orientasi keterampilan yang tinggi. Sejauh mana UKM	SEM	Keterampilan tangan sebagai salah satu dimensi kemampuan pengembangan produk untuk menangani

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Model	Alat	Temuan
	mengejar orientasi keterampilan yang tinggi berkaitan positif dengan kinerja pemasaran mereka berikutnya.		tantangan inovasi berhubungan positif dan meningkatkan kinerja pemasaran.
Eng dan Spickett-Jones (2009)	Eng dan Spickett-Jones (2009) menggambarkan model dalam penelitiannya yaitu menguji kemampuan pemasaran yang terdiri dari kemampuan pengembangan produk, kemampuan manajemen saluran dan kemampuan berkomunikasi dalam pemasaran terhadap kinerja pemasaran.	Regresi	Kemampuan pengembangan produk berdampak positif terhadap kinerja pemasaran.
Azizi (2009)	Azizi (2009) menggambarkan model dalam penelitiannya yaitu <i>marketing capability</i> (kemampuan mengembangkan produk) berpengaruh terhadap kinerja pemasaran (keuangan dan non keuangan). Kemudian <i>marketing strategy</i> berpengaruh terhadap kinerja pemasaran (keuangan dan non keuangan).	Regresi	Strategi kapabilitas pengembangan produk berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.
	BD yang tinggi lebih bermanfaat bagi perusahaan - perusahaan kecil. Ukuran organisasi memoderasi hubungan antara <i>CD</i> dan kinerja pemasaran. CD yang tinggi lebih bermanfaat bagi perusahaan besar.		pemasaran
	Keramahan lingkungan memoderasi hubungan antara <i>BD</i> dan kinerja pemasaran. <i>BD</i> yang tinggi lebih bermanfaat bagi perusahaan yang beroperasi di lingkungan yang kurang ramah. Keramahan lingkungan memoderasi hubungan antara <i>CD</i> dan kinerja pemasaran. <i>CD</i> yang		

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Model	Alat	Temuan
	tinggi lebih bermanfaat bagi perusahaan yang beroperasi di lingkungan yang lebih ramah.		
Hoonsopon dan Ruenrom (2012)	Hoonsopon dan Ruenrom (2012) menggambarkan model dalam penelitiannya yaitu budaya organisasi (visi dan dukungan top manajemen) berdampak positif terhadap inovasi produk radikal dan inovasi produk incremental. Struktur organisasi (sentralisasi dan formalisasi) berdampak positif terhadap inovasi produk radikal dan inovasi produk incremental. Inovasi produk radikal dan inovasi produk incremental berdampak positif terhadap kinerja pemasaran.	SEM	Kemampuan perusahaan dalam pengembangan inovasi produk, baik inovasi produk radikal / inovasi produk inkremental berdampak positif terhadap kinerja pemasaran.
Li dan Huang (2012)	Li dan Huang (2012) menggambarkan model dalam penelitiannya yaitu kemahiran pemasaran berhubungan positif dengan keterampilan yang tinggi. Kemampuan teknis berkaitan positif keterampilan yang tinggi. Kemahiran pemasaran berhubungan positif dengan kinerja. Kemampuan teknis berkaitan positif dengan kinerja. Keterampilan yang tinggi berhubungan positif dengan kinerja produk baru. Keterampilan yang tinggi memediasi hubungan antara kemahiran pemasaran dan kinerja. Keterampilan yang tinggi menengahi hubungan antara kemahiran teknis dan kinerja.	Regresi	Keterampilan tangan yang mencerminkan interaksi antara eksploitasi dan eksplorasi memainkan peran sebagai mediasi hubungan positif antara kemampuan pengembangan produk dan kinerja pemasaran.
Aydin (2007)	Aydin (2007) menggambarkan model dalam penelitiannya yaitu kinerja pemasaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui waktu siklus produk baru, kemampuan inovasi dan kemampuan mendesain produk.	Regresi	mpuan pengembangan produk baru tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Model	Alat	Temuan
	Kinerja pemasaran berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan.		
Ramaswami <i>et, al.</i> , (2009)	Ramaswami (2009) menggambarkan model dalam penelitiannya yaitu intensitas penelitian dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui kinerja pengembangan produk baru, pengembangan pengendalian pelanggan berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui kinerja pengembangan produk baru, integrasi antar lintas divisi berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui kinerja pengembangan produk baru. Orientasi aset pelanggan berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui kinerja manajemen pelanggan, fokus pada nilai tinggi pelanggan berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui kinerja manajemen pelanggan, respon terhadap pelanggan berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui kinerja manajemen pelanggan. Berbagi info dan keputusan berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui kinerja manajemen rantai suplai, kepemimpinan rantai suplai berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui kinerja manajemen rantai suplai.	SEM	Kemampuan pengembangan produk baru tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran.
Tooksoon dan Mohamad (2010)	Tooksoon dan Mohamad (2010) menggambarkan model dalam penelitiannya yaitu kemampuan pemasaran yang terdiri dari	Regresi	Kemampuan harga dan kemampuan promosi

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Model	Alat	Temuan
	kemampuan pengembangan produk dan kemampuan harga berpengaruh terhadap kinerja ekspor, dan ketergantungan ekspor memediasi pengaruh kemampuan pemasaran yang terdiri dari kemampuan pengembangan produk dan kemampuan harga terhadap kinerja pemasaran.		signifikan dan berhubungan positif dengan kinerja pemasaran, sedangkan kemampuan pengembangan produk dan kemampuan distribusi tidak berhubungan positif dengan kinerja pemasaran.
Liu, <i>et al.</i> , (2014)	Liu, <i>et al.</i> , (2014) menggambarkan model dalam penelitiannya yaitu variabel demografi memoderasi kemampuan pengembangan produk terhadap kinerja.	Regresi	Kemampuan pengembangan produk dengan dimensi inovasi fungsional dan inovasi pemasaran tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

DETERMINAN KINERJA PEMASARAN

A. Pembelajaran Organisasional

Pembelajaran organisasi hanya akan terjadi jika individu-individu yang ada dalam organisasi tersebut melakukan proses pembelajaran secara individu. Hal tersebut dikemukakan oleh Senge (1990) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi terjadi hanya melalui individu-individu yang belajar. Kemudian Senge (1990) juga menyatakan bahwa pembelajaran individual tidak menjamin adanya pembelajaran organisasional, tetapi tanpa adanya pembelajaran individu pembelajaran organisasional tidak akan terjadi. Sependapat dengan Senge (1990) Argyris dan Schon (1996) juga menyatakan bahwa pembelajaran individual diperlukan untuk terciptanya pembelajaran organisasional, akan tetapi belum cukup untuk menjamin adanya pembelajaran organisasional.

Sedangkan menurut Tippin dan Sohi (2003) menyatakan bahwa dalam pembelajaran organisasional terdapat empat tahap yaitu tahap *information acquisition, information dissemination, share interpretation dan expansion organizational memory*.

Sejalan dengan Tippin dan Sohi (2003), Lopes *et al.* (2005) juga membagi proses pembelajaran organisasional kedalam empat tahap yaitu: (1) pencarian pengetahuan, melalui sumber eksternal maupun pengembangan internal, (2) penyebaran, yaitu menyebarkan pengetahuan yang telah diperoleh ke semua bagian yang ada dalam organisasi, (3) interpretasi, yaitu individu yang mendapatkan informasi melakukan interpretasi atas informasi yang telah mereka dapatkan dan melakukan koordinasi dalam proses pengambilan keputusan, dan (4) memori organisasional, kegiatan ini bertujuan untuk menyimpan pengetahuan yang

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

telah diperolehnya untuk masa yang akan datang. Memori organisasional dapat diimplementasikan dalam bentuk peraturan, prosedur dan sistem lainnya.

Studi empiris mengenai pembelajaran organisasional dari pembelajaran organisasi telah membedakan beberapa tipe dari pembelajaran organisasional. Tipe pembelajaran organisasional menurut Argyris (1977) dibedakan menjadikan dua yaitu pembelajaran dalam *learning boundary* untuk meningkatkan *core competencies* yang disebut dengan *single loop learning*. Sedangkan tipe pembelajaran yang kedua adalah *generative learning* atau *double loop learning*. Pembelajaran organisasional dapat diperoleh dari pengalaman belajar dalam perusahaan maupun pengalaman yang berasal dari proses kerjasama antar fungsi.

Menurut Farrell dan Hartline (2011: 17) pembelajaran organisasional yang terdiri dari *adaptive* dan *generative learning* sangat diperlukan untuk memperoleh kinerja yang unggul. Dalam kaitannya dengan orientasi pasar dinyatakan bahwa budaya orientasi pasar akan mendorong perusahaan untuk melakukan riset pasar untuk meningkatkan pengetahuan tentang pelanggan dan kemudian melakukan penyebaran informasi lintas fungsi untuk menciptakan nilai ekonomi yang dapat diterima di pasar. Huber (1991) mengelompokkan pembelajaran menjadi empat tipe yaitu: *congenital learning*, *experimental learning*, *vicariours learning* dan *grafting* dan *searching*. *Congenital learning* berkaitan dengan memperoleh informasi sebelum masuk dalam sebuah organisasi, sebaliknya *experimental learning* adalah belajar sambil bekerja atau belajar dari pengalaman. *Vicarious learning* adalah belajar dengan cara meniru yang lainnya. *Grafting* adalah membawa anggota baru ke dalam organisasi yang memiliki pengetahuan baru dan kemudian disebarkan keseluruh organisasi dan *searching* berkaitan dengan *scanning* lingkungan untuk memperoleh informasi.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

March (1991) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi merupakan cara yang dapat digunakan untuk mengakomodasikan proses pengembangan produk. Menurut March (1991) pembelajaran organisasional dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu *exploitative learning* dan *explorative learning*. *Exploitative learning* merupakan proses belajar dengan tujuan untuk melakukan perbaikan dan pengembangan kompetensi, teknologi dan paradigma yang telah ada. Pembelajaran *exploitative* ditandai dengan proses rutin dengan menambah pengetahuan dan serangkaian kompetensi inti perusahaan tanpa merubah aktivitas dasar. Pembelajaran ini lebih menekankan pada transfer pengetahuan dasar yang digunakan untuk mendorong penggunaan kapabilitas yang ada, sedangkan *explorative learning* merupakan kegiatan belajar yang dilakukan dengan percobaan menggunakan alternatif baru yang memiliki pengembalian tidak pasti, memakan waktu lama bahkan dapat menimbulkan kerugian. Pembelajaran *exploratif* ini ditandai dengan perubahan pada desain utama yang telah ada dan perubahan pada aturan, norma, kegiatan rutin, dan aktivitas lainnya dengan kombinasi temua baru. Pembelajaran ini akan menciptakan pengetahuan baru dari yang sudah ada. Dengan pengetahuan yang luas mengenai teknologi dan pasar dapat digunakan sebagai dasar untuk merencanakan operasi dan investasi dengan berbagai teknologi baru.

B. Kapabilitas Organisasi

Setiap organisasi dalam menjalankan bisnisnya memerlukan sumberdaya yang bersifat *tangible* yaitu terdiri dari sumberdaya *man*, *material*, *method*, *capital* dan *management* dan sumberdaya yang *intangible* yaitu kapabilitas. Sumberdaya manusia dipandang memiliki kapabilitas yang tinggi jika sumberdaya manusia tersebut memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang lebih tinggi dibandingkan dengan sumberdaya manusia

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

lainnya. Kapabilitas sumberdaya manusia diperoleh dari pembelajaran pada pengalaman masa lalu.

Kemampuan seseorang akan tergantung kepada pengalaman-pengalaman masa lalu, semakin banyak pengalaman seseorang dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah maka akan semakin tinggi kemampuan seseorang. Proses pembelajaran organisasional merupakan akumulasi dari pembelajaran yang dilakukan oleh individu-individu dalam organisasi sehingga membentuk kapabilitas organisasi.

Portofolio kapabilitas organisasional telah lama dipandang sebagai sebuah faktor strategic utama dalam sebuah organisasi. Kapabilitas organisasional dikonsepsikan sebagai bagaimana perusahaan mengelola proses operasionalnya untuk menghadapi kompetisi yang terjadi di pasar (Ferdinand, 2002). Dari uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa kapabilitas organisasional lebih menekankan pada bagaimana sebuah organisasi mengelola proses operasionalnya bukan menekankan pada apa yang diproses. Dengan adanya perbedaan dalam bagaimana cara mengelola proses organisasionalnya maka akan menimbulkan adanya kekhasan organisasi sebagai sumber keunggulan bersaing.

Menurut Prahalad dan Hamel (1990) menyatakan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan yang tercermin dalam keahlian teknologi. Ferdinand (2002) menyatakan bahwa kapabilitas organisasi didefinisikan sebagai kemampuan, pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki Sumber Daya Manusia (SDM) untuk melaksanakan pekerjaan yang dapat memberikan nilai bagi organisasi. Kapabilitas organisasi meliputi kapabilitas yang berkaitan dengan teknologi dan keahlian yang diperoleh melalui pembelajaran. Sedangkan Hitt *et al.* (2001) menyatakan bahwa kapabilitas organisasi merupakan kombinasi beberapa kemampuan untuk melaksanakan tugas atau aktivitas tertentu.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Berdasarkan definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa organisasi yang memiliki kapabilitas yang tinggi adalah organisasi yang anggotanya memiliki berbagai kemampuan dan keahlian yang diperoleh dari pembelajaran dan pengalaman masa lalu. Kemampuan dan keahlian ini diperlukan untuk melaksanakan tugas atau aktivitas tertentu. Kombinasi dari kemampuan sumber daya manusia dengan aset strategis lainnya akan menjadi sumber keunggulan bersaing bagi organisasi tersebut. Dari definisi tersebut juga dapat dijelaskan bahwa organisasi yang memiliki kapabilitas yang tinggi akan lebih memiliki keahlian dan penguasaan teknologi, sehingga akan bergerak lebih maju dibandingkan dengan pesaingnya.

Kapabilitas organisasional akan menghasilkan keunggulan bersaing. Seperti yang dikemukakan oleh Ferdinand (2002) yang menyatakan bahwa dasar yang paling utama untuk menghasilkan daya saing adalah kombinasi dari sumber daya manusia yang unik yang terikat dalam sebuah organisasi. Sedangkan Aaker (1989) menyatakan bahwa aset dan *skill* atau aset dan kompetensi merupakan instrument yang paling dasar untuk menghasilkan daya saing.

Barney (1991) dalam Ferdinand (2002) menyatakan bahwa terdapat tiga jenis sumber daya khas perusahaan yang mampu menghasilkan rente bagi organisasi yaitu: (1) modal fisik (*physical capital*), (2) modal insani (*human capital*), (3) modal organisasional (*organisational capital*). Salah satu *invisible assets* yang muncul dari kategori modal tersebut adalah kapabilitas organisasional. Kapabilitas organisasional ini diberdayakan secara terus menerus, melekat dalam organisasi secara organisasional sehingga sulit diidentifikasi dan sulit ditiru.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa untuk menghasilkan daya saing yang tinggi dalam organisasi diperlukan adanya kombinasi yang optimal antara sumber daya yang dimiliki oleh organisasi

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

dengan *skill* sumberdaya manusianya, dengan demikian maka sebuah organisasi tidak akan memiliki daya saing yang tinggi meskipun memiliki sumberdaya jika tidak didukung dengan adanya kemampuan sumberdaya manusia dalam mengelola asset strategik yang dimilikinya.

Kapabilitas organisasi akan menjadi sumber keunggulan bersaing. Hal ini karena organisasi yang memiliki kapabilitas yang tinggi akan memiliki kemampuan teknologi yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kekhasan bagi organisasi tersebut. Sehingga organisasi yang memiliki kapabilitas yang lebih tinggi akan memiliki kinerja yang lebih baik dibanding pesaingnya.

Barney (1991) menyatakan bahwa kapabilitas pemasaran merupakan proses terintegrasi yang dirancang untuk menerapkan kumpulan pengetahuan, ketrampilan dan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan bagi usaha yang berkaitan dengan pasar. Dengan kapabilitas pemasaran memungkinkan bisnis memberikan nilai tambah dan menciptakan nilai bagi pelanggan sehingga menjadi lebih kompetitif dapat dicapai melalui kepemilikan asset penting atau kapabilitas.

Fahy *et al.*(2000) menyatakan bahwa terdapat tiga kunci dalam kapabilitas pemasaran yaitu: orientasi pasar (*market orientation*), batas waktu (*time horizon*) dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan dan positioning dari kapabilitas perusahaan sedangkan Weber dan Camerer (1998) menggolongkan dua kriteria pertama yaitu orientasi pasar dan batas waktu sebagai kapabilitas tingkat perusahaan (*corporate level*) atau kapabilitas secara keseluruhan (*overall capabilities*) sedangkan *positioning* dari kapabilitas perusahaan sebagai kapabilitas unit bisnis yang ketiganya mempengaruhi tindakan pemasaran perusahaan.

Perusahaan membangun kapabilitas pemasaran pada dasarnya memiliki tiga tujuan utama yaitu: agar organisasi tersebut dapat bertahan,

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

untuk memperoleh keuntungan jangka pendek atau membangun posisi pasar dalam jangka panjang. Namun menurut Hooley dan Saunders(1993) menyatakan bahwa kapabilitas dalam membangun posisi pasar agar dapat bertahan merupakan elemen kunci dalam kegiatan pemasaran perusahaan. Hal inisejalan dengan pernyataan Porter (1998) yang menyatakan bahwa perusahaan dapat saja mempertahankan beberapa posisi dalam sebuah pasar tetapi yang paling terkait dengan kemampuan untuk menjadi berbeda berdasarkan kualitas atau harga dari sebuah produk atau pelayanan.

Spiro dan Weitz (1990) menyatakan bahwa kemampuan tenaga penjual dalam menjual terdiri dari beberapa kemampuan, seperti; kemampuan tenaga penjual dalam melakukan pendekatan dengan pelanggan dalam situasi yang berbeda, memiliki kepercayaan diri yang tinggi terhadap kemampuannya dalam membangun hubungan baik dengan pelanggan dan memiliki percaya diri dalam meyakinkan pelanggan. Saá dan Garcia (2002) menyatakan bahwa kemampuan seseorang dalam melakukan penjualan terdiri dari tiga komponen, yaitu: kemampuan menjalin hubungan antar pribadi dalam hal ini tenaga penjual seperti bagaimana cara menghindari konflik, kemampuan tentang bagaimana cara membuat dan melakukan presentasi serta kemampuan teknik yaitu pengetahuan mengenai produk yang ditawarkan.

Kapabilitas pemasaran merupakan salah satu kinerja proses dalam pemasaran. Untuk mengukur kapabilitas pemasaran dilakukan dengan mengukur kinerja berdasarkan pendekatan bauran pemasaran seperti yang dilakukan Tsai dan Shih (2004) yang mengukur kapabilitas pemasaran dengan menggunakan indikator sebagai berikut: jaringan distribusi, riset pemasaran dan pengembangan produk, strategi harga dan manajemen produksi. Disamping Tsa dan Shih (2004) peneliti lain yang mengembangkan kapabilitas pemasaran adalah Day (1994) yang melakukan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

pengukuran kapabilitas pemasaran dengan menggunakan indikator penetapan harga, promosi, pengembangan produk baru, saluran distribusi dan penelitian dan pengembangan pemasaran.

C. Keunggulan Bersaing

Pada dasarnya setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu lingkungan industri mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Umumnya perusahaan menerapkan strategi bersaing ini secara eksplisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan yang ada. Pemikiran dasar dari penciptaan strategi bersaing berawal dari pengembangan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan dikembangkan, apakah sebenarnya yang menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pengertian keunggulan bersaing sendiri memiliki dua arti yang berbeda tetapi saling berhubungan.

\ Pengertian pertama menekankan pada keunggulan atau superior dalam hal sumber daya dan keahlian yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang memiliki kompetensi dalam bidang pemasaran, manufacturing, dan inovasi dapat menjadikannya sebagai sumber – sumber untuk mencapai keunggulan bersaing. Melalui ketiga bidang kompetensi tersebut, perusahaan dapat mengembangkan strategi sehingga dapat menghasilkan produk laku di pasaran. Sedangkan pengertian kedua menekankan pada keunggulan dalam pencapaian kinerja selama ini. Pengertian ini terkait dengan posisi perusahaan dibandingkan dengan apa pesaingnya. Perusahaan yang terus memperhatikan perkembangan kinerjanya dan berupaya untuk meningkatkan kinerja tersebut memiliki peluang mencapai posisi persaingan yang baik maka sebenarnya perusahaan telah memiliki modal yang kuat untuk terus bersaing dengan perusahaan lain. Bharadwaj *et al.* (1993)

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dan penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk diiru oleh para pesaingnya. Sedang asset atau sumber daya unik merupakan sumber daya nyata yang diperlukan perusahaan guna menjalankan strategi bersaingnya. Kedua sumber daya ini harus diarahkan guna mendukung penciptaan kinerja perusahaan yang berbiaya rendah dan memiliki perbedaan dengan perusahaan lain.

Pendapat yang serupa juga dikemukakan oleh Porter (1998) yang menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat mendominasi baik dipasar maupun pasar baru. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai – nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya. Pelanggan umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya. Namun demikian nilai tersebut juga akan dibandingkan dengan harga yang ditawarkan. Pembelian produk akan terjadi jika pelanggan menganggap harga produk sesuai dengan nilai yang ditawarkannya. Hal ini didukung oleh pendapat Satyagraha (1994: 14) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing adalah

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

kemampuan suatu badan usaha untuk memberikan nilai lebih terhadap produknya dibandingkan para pesaingnya dan nilai tersebut memang mendatangkan manfaat bagi pelanggan.

Saat ini perusahaan dihadapkan pada kondisi persaingan yang sangat ketat, dan menjadi pilihan perusahaan adalah dapat bertahan dengan mengandalkan keunggulan bersaing. Porter (1998) mengatakan bahwa persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan-perusahaan. Persaingan menentukan aktivitas-aktivitas perusahaan yang tepat atau sesuai yang dapat berkonsentrasi pada kinerjanya, seperti inovasi, budaya kohesif, implementasi terbaik. Strategi bersaing adalah pencarian posisi yang paling menguntungkan dalam suatu industri yang merupakan arena mendasar dimana persaingan terjadi.

Keunggulan bersaing sebuah perusahaan harus didasarkan pada sumberdaya khusus yang menjadi penghalang (*barriers*) aktivitas peniruan dan ancaman pengganti (*imitation and substitution*) produk atau jasa perusahaan. Meningkatnya tekanan persaingan dapat menurunkan keunggulan bersaing perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa bagi sebuah perusahaan, agar tetap bertahan hidup (*survive*) di tengah tekanan persaingan yang semakin tajam, perusahaan harus mengambil tindakan yang dapat mempertahankan dan memperkuat kompetensinya yang unik (Reed dan DeFillipi, 1990).

Setiap perusahaan yang didirikan senantiasa menghendaki kemenangan dalam persaingan yaitu dengan menawarkan produk yang lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Untuk memenangkan persaingan sebuah organisasi harus memiliki keunikan yang dapat dijadikan sebagai sumber keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya. Porter (1998) menyatakan bahwa keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai-nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan, sehingga konsumen

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

bersedia untuk membeli produk dengan harga biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam menciptakannya, sedangkan nilai adalah apa yang pembeli bersedia bayar dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah dari pada pesaing untuk manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih dari pada sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi. Sedangkan Kotler dan Achrol (1999) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan kemampuan perusahaan dalam menyelenggarakan satu atau lebih aktivitas bersaing yang tidak dapat atau tidak akan mampu disamai oleh pesaing. Perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaingnya melalui kualitas, layanan, kendali biaya, kecepatan dan inovasi (Slater, 1997: 78).

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing adalah keunikan, jarang dijumpai, tidak mudah ditiru, tidak mudah diganti, dan harga bersaing. Keunikan produk adalah keunikan produk perusahaan yang memadukan nilai seni dengan selera pelanggan. Harga bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan harga produknya dengan harga umum di pasaran. Tidak mudah dijumpai berarti keberadaannya langka dalam persaingan yang saat ini dilakukan. Tidak mudah ditiru berarti dapat ditiru dengan tidak sempurna. Sulit digantikan berarti tidak memiliki pengganti yang sama.

D. Kapabilitas Pengembangan Produk

Perspektif kapabilitas perusahaan dimulai dengan Edith Penrose pada tahun 1959 dalam bukunya "*The Theory of the Growth of the Firm*" (Foss, 1999). Kapabilitas didefinisikan sebagai refleksi kemampuan perusahaan untuk mengatur, mengelola dan mengkoordinasikan kegiatan (Dosi dan Teece, 1998). Vesalainen dan Hakala (2014) menggunakan istilah kapabilitas perusahaan sebagai konsep untuk atribut organisasi.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Kemampuan perusahaan merupakan kemampuan produk (fungsional) dikoordinasikan oleh proses bisnis (misalnya pengiriman dan proses pengembangan produk baru) dan mengintegrasikan kegiatan manajerial lainnya (misalnya rutinitas tim manajemen dan sistem informasi). Kapabilitas pengembangan produk perusahaan merupakan sumber yang tidak berwujud, kemampuan pengembangan produk perusahaan dapat dilihat sebagai sumber tidak berwujud tingkat tinggi yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan kegiatan rantai nilai kritis tertentu lebih baik dari pesaing (Porter, 1985; Prahalad dan Hamel, 2003).

Kapabilitas perusahaan merupakan seperangkat yang kompleks tentang kemampuan untuk melakukan operasi perusahaan secara efisien dan sistematis menggunakan serangkaian sumber daya organisasi yang terkoordinasi. Mengembangkan dan berbagi informasi antara sumber daya manusia untuk membuat lebih baik menggunakan sumber daya yang tersedia adalah dasar dari kapabilitas perusahaan. Dengan demikian, kemampuan yang tertanam dalam proses organisasi dan mereka menumpuk dari waktu ke waktu. Kapabilitas perusahaan berkaitan dengan pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan pola yang kompleks serta koordinasi dan kerjasama antara individu dan sumber daya (Vijande, *et al.*, 2012). Wingwon (2012) menyatakan bahwa tugas penting dari pemimpin organisasi adalah membangun organisasi untuk mencapai efisiensi dalam memanfaatkan kompetensi inti organisasi untuk membedakan organisasi dari pesaing dengan kapabilitas organisasi yang lebih baik dengan memanfaatkan kompetensi inti atas pesaing organisasi lainnya.

Untuk membangun produk atau jasa yang lebih baik, harga barang atau jasa yang lebih rendah pada persaingan, atau menggabungkan inovasi teknologi dalam penelitian dan operasi manufaktur harus dilengkapi dengan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

kemampuan perusahaan untuk mengelola orang untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Untuk membangun kemampuan organisasi, bisnis harus dapat beradaptasi dengan perubahan pelanggan dan kebutuhan strategis dengan membentuk struktur internal dan proses yang mempengaruhi anggota mereka untuk menciptakan kompetensi organisasi yang spesifik (Ulrich, 1991). Kemudian penelitian pada perusahaan farmasi, menemukan bahwa kemampuan pengembangan produk sebagai sumber abadi keunggulan bersaing (Henderson dan Cockburn, 1994). Griffin (1997) menyampaikan penelitiannya tentang pentingnya kemampuan dalam pengembangan produk baru (*NPD*). Temuan penelitiannya menunjukkan bahwa proses *NPD* terus berkembang dan menjadi lebih canggih. *NPD* mengalami perubahan terus - menerus di berbagai bidang, dan perusahaan yang gagal dalam menjaga praktek *NPD* akan mengalami kelemahan dalam bersaing dengan perusahaan kompetitor. Proses *NSD* perusahaan merupakan faktor kunci bagi keberhasilan perusahaan manufaktur (Gebauer, *et al.*, 2006).

Pencapaian hasil operasional akan memprediksi pencapaian hasil pasar. Tiga hasil operasional (kualitas produk, biaya unit, dan waktu yang tepat masuk pasar) merupakan kunci kapabilitas pengembangan produk dari sebuah organisasi. Hasil penelitiannya juga memberikan konfirmasi secara teoritis, bahwa jika kapabilitas pengembangan produk dilakukan, pada kenyataannya akan mempengaruhi keberhasilan pasar. Kapabilitas pengembangan produk memang sumber daya yang sangat berharga bagi perusahaan. Selain itu, hubungan antara faktor proses organisasi dan hasil operasional, dan antara hasil operasional dan hasil pasar, yang ditemukan menjadi cukup kuat di bawah kondisi yang berbeda-beda dari teknologi, pasar dan ketidakpastian lingkungan (Tatikonda dan Montoya-Weiss, 2001).

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Faktor kunci keberhasilan pengembangan produk meliputi faktor – faktor sebagai berikut yaitu perusahaan harus mempunyai proses produk baru yang berkualitas tinggi dan desain produk baru dengan orientasi pelanggan; perusahaan harus dapat menentukan strategi produk baru, termasuk tujuan, sasaran dan bidang fokus strategis; manajemen senior harus membuat komitmen sumber daya diperlukan untuk produk baru dan pengembangan produk; perusahaan harus memiliki tim produk baru berkualitas tinggi, termasuk seorang pemimpin tim yang berdedikasi, komunikasi dan interaksi yang kuat dan sering, pengambilan keputusan yang cepat dan efisien serta perusahaan harus mempunyai budaya dan iklim yang inovatif (Cooper dan Kleinschmidt, 2007).

Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing (Tomita, 2009). Tomita menemukan bahwa pengembangan produk baru yang efektif adalah salah satu proses yang paling penting yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing. Tian , *et al.*, (2010) dalam studinya memberikan dukungan adanya hubungan antara kemampuan perusahaan dalam penyebaran penggunaan teknologi informasi dengan keunggulan bersaing. Penelitiannya juga menyajikan implikasi untuk bagaimana mengembangkan kemampuan penyebaran penggunaan teknologi informasi dan bagaimana mendapatkan nilai bisnis dari investasi teknologi informasi.

Kapabilitas pemasaran telah lama dikenal sebagai salah satu kunci kapabilitas perusahaan yang dapat diandalkan untuk mengungguli pesaing mereka dan memberikan nilai superior kepada pelanggan (Day, 1994). Kapabilitas pemasaran memiliki hubungan positif dengan kinerja perusahaan (Wu, 2013). Temuan Wu (2013) ini juga sesuai dengan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan pentingnya kapabilitas perusahaan di pasar negara berkembang. Kemampuan perusahaan dalam

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

pengembangan dan peluncuran produk yang sukses di pasar konsumen Nigeria mengharuskan calon produsen melakukan penelitian intelijen bersaing secara rinci tentang lingkungan operasi perusahaan. Oleh karena itu, produsen harus terus memantau dan menganalisis pengaruh eksternal yang mempengaruhi pilihan, kebutuhan konsumen dan harapan konsumen, dan juga mendapatkan dan menganalisis data yang relevan pada strategi, kekuatan dan kelemahan pesaing. Ini akan membantu pengembangan produk berdasarkan realitas waktu, sehingga mempromosikan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Agboh, 2014).

Pengembangan produk adalah usaha perusahaan untuk meningkatkan penjualan dan pengembangan produk baru atau yang diperbaiki untuk pasar dewasa ini (Kotler dan Keller, 2006). Jenis – jenis pengembangan produk menurut Kotler dan Keller (2006) dibagi menjadi lima kategori, yaitu : a. Memperbaiki yang sudah ada, dalam hal ini perusahaan menggunakan teknologi dan fasilitas yang ada untuk membuat variasi dan memperbaiki produk yang ada; b. Memperluas lini produk, dalam hal ini dengan cara menambah item pada lini produk yang sudah ada atau menambah lini produk baru; c. Menambah produk yang ada, perusahaan dalam hal ini menambah atau memberikan variasi pada produk yang telah ada dan juga memperluas segmen pasar dengan melayani berbagai macam konsumen atau pembeli yang mempunyai selera yang berbeda – beda; d. Meniru strategi pesaing, perusahaan meniru kebijakan pesaing yang dianggap menguntungkan seperti penetapan harga; e. Menambah lini produk, biasanya perusahaan memerlukan dana besar dalam penambahan produk baru yang tidak ada kaitannya sama sekali dengan lini produk yang sudah ada. Hal ini karena produk yang belum pernah diproduksi sebelumnya, serta dalam hal penggunaan fasilitas untuk mempromosikannya memerlukan proses yang baru pula.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Adapun faktor – faktor yang menghambat pengembangan produk menurut Kotler dan Keller (2006) adalah : a. Kekurangan gagasan / ide mengenai produk baru; b. Pasar yang terbagi – bagi karena persaingan yang ketat; c. Kendala sosial dan pemerintah; d. Mahalnya proses pengembangan produk baru; e. Kekurangan modal; f. Waktu pengembangan yang singkat; g. Siklus hidup produk yang lebih singkat. Sedangkan faktor pendukung keberhasilan perusahaan dalam mengembangkan produk menurut Kotler (2002) adalah : a. Produk yang unggul dan unik; b. Konsep produk yang ditentukan dengan baik sebelum pengembangan produk; c. Sinergi teknologi dan pemasaran, mutu pelaksanaan pada semua tahap dan daya tarik pasar.

Sedangkan menurut Kotler dan Armstrong (2012) pengembangan produk adalah strategi untuk pertumbuhan perusahaan dengan menawarkan produk, memodifikasi atau produk baru ke segmen pasar yang ada sekarang. Adapun proses dalam pengembangan produk menurut Kotler dan Armstrong (2012) meliputi langkah – langkah sebagai berikut : a. Penggalan ide, yaitu pencarian ide produk secara sistematis; b. Penyaringan ide, yaitu menyaring ide yang baik dan membuang ide yang buruk; c. Pengembangan dan pengujian konsep, yaitu ide yang menarik harus dikembangkan menjadi konsep produk; d. Pengembangan strategi pemasaran; e. Analisis bisnis; f. Pengembangan produk; g. Uji pasar; dan h. Komersialisasi.

Kapabilitas pengembangan produk adalah kemampuan yang penting bagi kelangsungan hidup perusahaan di pasar yang bersaing. Perusahaan harus memodifikasi produk sebelumnya atau bahkan mengembangkan produk baru tidak hanya untuk perbaikan, tetapi juga untuk kelangsungan hidup di lingkungan yang bersaing, sehingga mengembangkan produk dengan kualitas unggul akan mengurangi biaya dan waktu dan menjamin kepuasan pelanggan dan akan menghasilkan profitabilitas. Mengembangkan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

variasi produk dan mengembangkan produk juga dapat meningkatkan kontribusi perusahaan dalam pasar, memberikan kepuasan pelanggan dan menciptakan keunggulan bersaing di satu sisi, dan di sisi lain menghasilkan tantangan penting bagi perusahaan dengan struktur resmi yang rumit dan meningkatkan birokrasi yang menyenangkan (Soltani, *et al.*, 2014). Soltani, *et al.*, (2014) mendefinisikan pengembangan produk baru (*NPD*) sebagai proses untuk mengembangkan baru produk yang berbeda dari produk sebelumnya dan sekarang.

Witell, *et al.*, (2014) dalam studinya menemukan bahwa dalam penelitian sebelumnya telah ditemukan sejumlah hipotesis yang mendukung tentang kapabilitas pengembangan produk baru (*NPD*) dan kapabilitas pengembangan layanan baru (*NSD*) pada perusahaan manufaktur. Hipotesisnya tentang *NSD* di perusahaan manufaktur yang diuji dalam keprihatinan penelitian ditemukan hasil yaitu : Pertama, secara empirik penelitiannya memperkuat pandangan bahwa strategi *NSD* banyak hilang di perusahaan. Kedua, penggunaan proses *NSD* memiliki efek pada perusahaan jasa, tetapi tidak ada efek pada perusahaan manufaktur. Ketiga, penggunaan sumber daya merupakan faktor kunci keberhasilan untuk kinerja *NSD* pada perusahaan manufaktur. Dengan demikian, menggunakan lebih banyak sumber daya dalam tahap selanjutnya dari proses pengembangan sangat penting untuk berhasilnya *NSD*.

Pada tabel 2.7 dibawah berikut ini dirangkum studi empiris tentang kapabilitas pengembangan produk.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Tabel 2.7
Beberapa Hasil Penelitian Tentang Kapabilitas
Pengembangan Produk

Peneliti	Hasil Penelitian
Ulrich (1991)	Untuk membangun produk atau jasa yang lebih baik, harga barang atau jasa yang lebih rendah pada persaingan, atau menggabungkan inovasi teknologi dalam penelitian dan operasi manufaktur harus dilengkapi dengan kemampuan perusahaan untuk mengelola orang untuk mendapatkan keunggulan bersaing.
Henderson dan Cockburn (1994)	Kapabilitas pengembangan produk sebagai sumber abadi keunggulan bersaing.
Day (1994).	Kapabilitas pemasaran telah lama dikenal sebagai salah satu kunci kapabilitas perusahaan yang dapat diandalkan untuk mengungguli pesaing mereka dan memberikan nilai superior kepada pelanggan.
Griffin (1997)	Proses pengembangan produk baru (<i>NPD</i>) terus berkembang dan menjadi lebih canggih. <i>NPD</i> mengalami perubahan terus - menerus di berbagai bidang, dan perusahaan yang gagal dalam menjaga praktek <i>NPD</i> akan mengalami kelemahan dalam bersaing dengan perusahaan kompetitor.
Foss (1999)	Perspektif kapabilitas / kemampuan perusahaan dimulai dengan Edith Penrose pada tahun 1959 dalam bukunya " <i>The Theory of the Growth of the Firm</i> ".
Tatikonda dan Weiss (2001)	Menemukan bahwa pencapaian hasil operasional akan memprediksi pencapaian hasil pasar. Tiga hasil operasional (kualitas produk, biaya unit, dan waktu yang tepat masuk pasar) merupakan kunci kapabilitas pengembangan produk dari sebuah organisasi.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Sparkes dan Thomas (2001)	Minat konsumen terhadap kualitas makanan memang sedang meningkat, tidak hanya terhadap produk makanan yang sehat dan aman, tetapi juga berkaitan dengan produk makanan dari wilayah geografis tertentu.
Kotler (2002)	Faktor pendukung keberhasilan perusahaan dalam mengembangkan produk adalah : a. Produk yang unggul dan unik; b. Konsep produk yang ditentukan dengan baik sebelum pengembangan produk; c. Sinergi teknologi dan pemasaran, mutu pelaksanaan pada semua tahap dan daya tarik pasar.
Porter (1985); Prahalad dan Hamel (2003)	Kapabilitas pengembangan produk perusahaan dapat dilihat sebagai sumber tidak berwujud tingkat tinggi yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan kegiatan rantai nilai kritis tertentu lebih baik dari pesaing.
	Wirthgen (2005)
Gebauer, <i>et al.</i> , (2006)	Mengidentifikasi proses kapabilitas layanan baru (<i>NSD</i>) perusahaan merupakan faktor kunci bagi keberhasilan perusahaan manufaktur.
Long (2006)	Daya tarik pada keaslian makanan mengerakkan konsumen tertentu melakukan wisata kuliner dalam pencarian ritual mereka untuk sepenuhnya merasakan makanan asli pada konteks budaya dari daerah tertentu.
Kotler dan Keller (2006)	Pengembangan produk adalah usaha perusahaan untuk meningkatkan penjualan dan pengembangan produk baru atau yang diperbaiki untuk pasar dewasa ini.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti			Hasil Penelitian
Kotler (2006)	dan	Keller	Jenis – jenis pengembangan produk dibagi menjadi lima kategori, yaitu : a. Memperbaiki yang sudah ada, dalam hal ini perusahaan menggunakan teknologi dan fasilitas yang ada untuk membuat variasi dan memperbaiki produk yang ada; b. Memperluas lini produk, dalam hal ini dengan cara menambah item pada lini produk yang sudah ada atau menambah lini produk baru; c. Menambah produk yang ada, perusahaan dalam hal ini menambah atau memberikan variasi pada produk yang telah ada dan juga memperluas segmen pasar dengan melayani berbagai macam konsumen atau pembeli yang mempunyai selera yang berbeda – beda; d. Meniru strategi pesaing, perusahaan meniru kebijakan pesaing yang dianggap menguntungkan seperti penetapan harga; e. Menambah lini produk, biasanya perusahaan memerlukan dana besar dalam penambahan produk baru yang tidak ada kaitannya sama sekali dengan lini produk yang sudah ada. Hal ini karena produk yang belum pernah diproduksi sebelumnya, serta fasilitas untuk mempromosikannya memerlukan proses yang baru pula
Kotler (2006)	dan	Keller	Adapun faktor – faktor yang menghambat pengembangan produk adalah : a. Kekurangan gagasan / ide mengenai produk baru; b. Pasar yang terbagi – bagi karena persaingan yang ketat; c. Kendala sosial dan pemerintah; d. Mahalnya proses pengembangan produk baru; e. Kekurangan modal; f. Waktu pengembangan yang

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Cooper dan Kleinschmidt (2007)	singkat; g. Siklus hidup produk yang lebih singkat. Menyatakan bahwa faktor kunci keberhasilan pengembangan produk meliputi faktor – faktor sebagai berikut yaitu : perusahaan harus mempunyai proses produk baru yang berkualitas tinggi dan desain produk baru dengan orientasi pelanggan; perusahaan harus dapat menentukan strategi produk baru, termasuk tujuan, sasaran dan bidang fokus strategis; manajemen senior harus membuat komitmen sumber daya diperlukan untuk produk baru dan pengembangan produk; perusahaan harus memiliki tim produk baru berkualitas tinggi, termasuk seorang pemimpin tim yang berdedikasi, komunikasi dan interaksi yang kuat dan sering, pengambilan keputusan yang cepat dan efisien serta perusahaan harus mempunyai budaya dan iklim yang inovatif.
Tomita (2009)	Menyatakan bahwa kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Tomita menemukan bahwa pengembangan produk baru yang efektif adalah salah satu proses yang paling penting yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing.
Tian , <i>et al.</i> , (2010)	Dalam penelitiannya memberikan dukungan adanya hubungan antara kemampuan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
	perusahaan dalam penyebaran penggunaan teknologi informasi dengan keunggulan bersaing. Penelitiannya juga menyajikan implikasi untuk bagaimana mengembangkan kemampuan penyebaran penggunaan teknologi informasi dan bagaimana mendapatkan nilai bisnis dari investasi teknologi informasi.
Kotler dan Armstrong (2012)	Pengembangan produk adalah strategi untuk pertumbuhan perusahaan dengan menawarkan produk, memodifikasi atau produk baru ke segmen pasar yang ada sekarang.
Kotler dan Armstrong (2012)	Proses dalam pengembangan produk meliputi langkah – langkah sebagai berikut : a. Penggalan ide, yaitu pencarian ide produk secara sistematis; b. Penyaringan ide, yaitu menyaring ide yang baik dan membuang ide yang buruk; c. Pengembangan dan pengujian konsep, yaitu ide yang menarik harus dikembangkan menjadi konsep produk; d. Pengembangan strategi pemasaran; e. Analisis bisnis; f. Pengembangan produk; g. Uji pasar; dan h. Komersialisasi.
Vijande, <i>et al.</i> , (2012)	Kapabilitas perusahaan merupakan seperangkat yang kompleks tentang kemampuan untuk melakukan operasi perusahaan secara efisien dan sistematis menggunakan serangkaian sumber daya organisasi yang terkoordinasi. Mengembangkan dan berbagi informasi antara sumber daya manusia untuk membuat lebih baik menggunakan sumber

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
	daya yang tersedia adalah dasar dari kapabilitas perusahaan. Dengan demikian, kemampuan yang tertanam dalam proses organisasi dan mereka menumpuk dari waktu ke waktu. Kapabilitas perusahaan berkaitan dengan pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan pola yang kompleks serta koordinasi dan kerjasama antara individu dan sumber daya.
Wingwon (2012)	Menyatakan bahwa tugas penting dari pemimpin organisasi adalah membangun organisasi untuk mencapai efisiensi dalam memanfaatkan kompetensi inti organisasi untuk membedakan organisasi dari pesaing dengan kapabilitas organisasi yang lebih baik dengan memanfaatkan kompetensi inti atas pesaing organisasi lainnya.
Vesalainen dan Hakala (2014)	Menyatakan bahwa kemampuan telah didefinisikan sebagai refleksi kemampuan perusahaan untuk mengatur, mengelola dan mengkoordinasikan kegiatan. Kemampuan perusahaan merupakan kemampuan produk (fungsional) dikoordinasikan oleh proses bisnis (misalnya pengiriman dan proses pengembangan produk baru) dan mengintegrasikan kegiatan manajerial lainnya (misalnya rutinitas tim manajemen dan sistem informasi).
Wu (2013)	Menemukan bahwa kapabilitas pemasaran memiliki hubungan positif dengan kinerja perusahaan. Temuan ini juga sesuai dengan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan pentingnya kapabilitas perusahaan di pasar negara berkembang.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Agboh (2014)	Menyimpulkan bahwa kemampuan perusahaan dalam pengembangan dan peluncuran produk yang sukses di pasar konsumen Nigeria mengharuskan calon produsen melakukan penelitian intelijen bersaing secara rinci tentang lingkungan operasi perusahaan. Oleh karena itu produsen harus terus memantau dan menganalisis pengaruh eksternal yang mempengaruhi pilihan, kebutuhan konsumen dan harapan konsumen, dan juga mendapatkan dan menganalisis data yang relevan pada strategi, kekuatan dan kelemahan pesaing. Ini akan membantu pengembangan produk berdasarkan realitas waktu, sehingga mempromosikan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.
Soltani, <i>et al.</i> , (2014)	Kapabilitas pengembangan produk adalah kemampuan yang penting bagi kelangsungan hidup perusahaan di pasar yang bersaing. Perusahaan harus memodifikasi produk sebelumnya atau bahkan mengembangkan produk baru tidak hanya untuk perbaikan, tetapi juga untuk kelangsungan hidup di lingkungan yang bersaing, sehingga mengembangkan produk dengan kualitas unggul akan mengurangi biaya dan waktu dan menjamin kepuasan pelanggan dan akan menghasilkan profitabilitas.
Witell, <i>et al.</i> , (2014)	Hipotesisnya tentang kapabilitas pengembangan layanan baru (<i>NSD</i>) di perusahaan manufaktur yang diuji dalam

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
	<p>keprihatinan penelitian ditemukan hasil yaitu : Pertama, secara empirik penelitiannya memperkuat pandangan bahwa strategi <i>NSD</i> banyak hilang di perusahaan. Kedua, penggunaan proses <i>NSD</i> memiliki efek pada perusahaan jasa, tetapi tidak ada efek pada perusahaan manufaktur. Ketiga, penggunaan sumber daya merupakan faktor kunci keberhasilan untuk kinerja <i>NSD</i> pada perusahaan manufaktur. Dengan demikian, menggunakan lebih banyak sumber daya dalam tahap selanjutnya dari proses pengembangan sangat penting untuk berhasilnya <i>NSD</i>.</p>

E. Kapabilitas Dinamik

Sejak tahun 1990 an, pandangan kapabilitas dinamik (*dynamic capability view*) sudah diterima di kalangan para ahli. *Dynamic capability view* (*DCV*) merupakan turunan dari teori pandangan yang berbasis sumber daya (*RBV*). Perbedaannya adalah jika di *RBV*, keunggulan bersaing perusahaan bergantung pada penerapan sumber daya yang statis. Sedangkan di *DCV*, keunggulan bersaing perusahaan bergantung pada kemampuan perusahaan yang dinamis (Tutueanu dan Serban, 2013).

Konsep kemampuan dinamik pertama kali dirumuskan oleh Teece dan Pisano (1994b), kemudian lebih diperdalam lagi oleh Teece, *et al.*, (1997b). Teece, *et al.*, (1997a) menegaskan bahwa dalam lingkungan yang dinamis, memungkinkan perusahaan untuk memperbaharui dan mengubah kemampuan organisasi, sehingga memungkinkan untuk memberikan aliran

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

produk dan layanan yang inovatif kepada pelanggan menuju kepada keunggulan bersaing perusahaan. Penerapan strategi kapabilitas dinamik (*dynamic capability*) adalah pendekatan yang paling sesuai digunakan perusahaan dalam menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan yang cepat (Teece, *et al.*, 1997; Helfat dan Peteraf, 2003). Tujuan utama dari pendekatan kapabilitas dinamik adalah untuk menjelaskan keunggulan bersaing perusahaan dari waktu ke waktu (Teece dan Pisano, 1994a).

Kapabilitas dinamik memiliki kemampuan untuk menciptakan perusahaan yang bertujuan untuk mengembangkan dan memperbaharui basis sumber dayanya. Implikasi utama dari konsep kapabilitas dinamik adalah bahwa perusahaan bersaing tidak hanya dalam hal kemampuan mereka untuk mengaktifkan dan mengeksploitasi sumber daya yang ada dan kemampuan organisasi, tetapi juga dalam hal kemampuan mereka untuk memperbaharui dan mengembangkan organisasi (Teece dan Pisano, 1994a; Teece, *et al.*, 1997b; Wheeler, 2002).

Teece (2007) menyatakan bahwa pendekatan kapabilitas dinamik menekankan pada tiga aspek yaitu pendekatan penginderaan (*sense*), pendekatan peluang (*seize*) dan pendekatan merekonfigurasi (*reconfiguration*) dalam menghadapi perubahan lingkungan. Kapabilitas dinamik didefinisikan sebagai kapasitas organisasi untuk membuat, memperluas atau memodifikasi sumber daya berbasis kemampuan perubahan dalam lingkungannya (Teece dan Pisano, 1994a; Eisenhardt dan Martin, 2000c; Winter, 2003a; Helfat, *et al.*, 2007). Hess (2008) serta Adeniran dan Johnston (2012) mendefinisikan kapabilitas dinamik sebagai kemampuan perusahaan dalam menggunakan sumber dayanya (khususnya dalam proses mengintegrasikan, merekonfigurasi, memperoleh dan melepaskan sumber daya) yang memungkinkan perusahaan merespon dengan cepat terhadap peluang baru dan bahkan jika memungkinkan mampu

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

menciptakan perubahan pasar berkat terjadinya inovasi sebagai salah satu sarana penyesuaian diri dengan perubahan dalam lingkungan eksternal. Sedangkan Zollo dan Winter (2002) mendefinisikan kemampuan dinamik, yaitu sebagai pola yang stabil dan belajar melalui kegiatan bersama di mana organisasi yang sistematis menghasilkan dan memodifikasi rutinitas operasi dalam mengejar peningkatan efektivitas.

Ada tiga komponen kapabilitas dinamis, yaitu *absorptive capability*, *adaptive capability* dan *innovative capability* (Wang dan Ahmed, 2007). Kapabilitas absorptif merupakan kemampuan perusahaan yang terkait dengan proses mengolah informasi yang berasal dari lingkungan eksternal untuk kemudian dipadukan dengan kemampuan mengintegrasikan informasi tersebut dengan sumber daya yang dimiliki guna menyediakan produk yang sesuai dengan apa yang diinginkan pasar (Szogs, *et al.*, 2008; Adeniran dan Jonhston, 2012). Pemahaman kapabilitas adaptif pada intinya merupakan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi, dengan mengkoordinasikan dan merekonfigurasi sumber dayanya yang merupakan respon perusahaan atas perubahan yang terjadi di lingkungannya agar tetap mampu bertahan dalam industrinya, yang diharapkan lebih baik dibandingkan para pesaingnya (Preble dan Hoffman, 1994; Wang dan Ahmed, 2007; Adeniran dan Jonhston, 2012). Ylimaki (2014) menawarkan model dinamik untuk kolaborasi pengembangan produk, penelitian Ylimaki adalah yang pertama untuk menganalisis perubahan antara jenis yang berbeda pelanggan - pemasok kolaborasi pengembangan produk dari perspektif pemasok. Pandangan dinamik penting bagi perusahaan yang ingin mengambil keuntungan dari hubungan jangka panjang mereka, bukannya mulai ketika persyaratan baru untuk kolaborasi pengembangan produk muncul.

Kapabilitas inovasi merupakan kemampuan berinovasi perusahaan dalam menciptakan produk baru melalui teknologi yang diharapkan sebagai

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

hasil dari kreasi semua pihak yang ada dalam perusahaan dalam upaya memanfaatkan peluang - peluang di lingkungan eksternalnya (Wang dan Ahmed, 2007; Bullinger, *et al.*, 2007; Abereijo, *et al.*, 2007). Kapabilitas dinamik secara signifikan membantu memanfaatkan sumber daya kewirausahaan untuk manfaat memulai kinerja, dan terlebih lagi menunjukkan bahwa kapabilitas dinamik memediasi antara sumber daya kewirausahaan dan kinerja (Wu, 2007). Munculnya konsep kapabilitas dinamik telah meningkatkan pandangan teori *RBV* dengan menambah sifat evolusi dari sumber daya dan kemampuan perusahaan dalam kaitannya dengan perubahan lingkungan dan memungkinkan identifikasi proses spesifik perusahaan atau industri yang sangat penting untuk evolusi perusahaan atau industri (Hou, 2008).

Studi yang mengeksplorasi hubungan antara kapabilitas dinamik, kompetensi manajemen pengetahuan pasar dan kinerja bisnis, menegaskan bahwa kapabilitas dinamik memiliki dampak positif terhadap kompetensi manajemen pengetahuan pasar, kompetensi manajemen pengetahuan pasar dan kapabilitas dinamik mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja bisnis dan kompetensi manajemen pengetahuan pasar memediasi hubungan antara kapabilitas dinamik dan kinerja keuangan. Penelitian ini sangat berharga untuk menilai kunci kapabilitas organisasi yang berdampak langsung sebagai pendorong organisasi terhadap manajemen pengetahuan yang sukses. Pengetahuan pasar telah menjadi aset utama dari bisnis modern dan kunci untuk mempertahankan daya saing mereka (Hou dan Chien, 2010).

Anteseden kapabilitas dinamik yang terdiri dari faktor internal (sosial, struktural) dan faktor eksternal (faktor lingkungan, hubungan antar organisasi); proses kapabilitas dinamik (penyerapan dan akumulasi pengetahuan, integrasi pengetahuan, pemanfaatan pengetahuan, transformasi dan rekonfigurasi pengetahuan); hasil dari kapabilitas dinamik (adaptasi

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

untuk berubah, antisipasi untuk berubah, mendorong perubahan) berdampak tidak langsung terhadap kapabilitas operasional perusahaan dan berdampak langsung terhadap kinerja, keunggulan bersaing dan pertumbuhan perusahaan (Eriksson, 2013).

Pada tabel 2.8 dibawah berikut ini dirangkum studi empiris tentang kapabilitas dinamik produk.

Tabel 2.8

Beberapa Hasil Penelitian Tentang Kapabilitas Dinamik

Peneliti	Hasil Penelitian
Teece dan Pisano (1994a)	Tujuan utama dari pendekatan kapabilitas dinamik adalah untuk menjelaskan keunggulan bersaing perusahaan dari waktu ke waktu.
Teece, <i>et al.</i> , (1997a)	Dalam lingkungan yang dinamis, memungkinkan perusahaan untuk memperbaharui dan mengubah kemampuan organisasi, sehingga memungkinkan untuk memberikan aliran produk dan layanan yang inovatif kepada pelanggan menuju kepada keunggulan bersaing perusahaan.
Teece dan Pisano, (1994); Teece, <i>et al.</i> , (1997); Wheeler (2002)	Kapabilitas dinamik memiliki kemampuan untuk menciptakan perusahaan yang bertujuan untuk mengembangkan dan memperbaharui basis sumber dayanya. Implikasi utama dari konsep kapabilitas dinamik adalah bahwa perusahaan bersaing tidak hanya dalam hal kemampuan mereka untuk mengaktifkan dan mengeksplorasi sumber daya yang ada dan kemampuan organisasi, tetapi juga dalam hal kemampuan mereka untuk memperbaharui dan mengembangkan organisasi.
Teece, <i>et al.</i> , (1997); Helfat dan Peteraf (2003)	Penerapan strategi kapabilitas dinamik (<i>dynamic capability</i>) adalah pendekatan yang paling sesuai digunakan perusahaan dalam menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan yang cepat.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Teece dan Pisano (1994a); Eisenhardt dan Martin (2000c); Winter (2003a); Helfat, <i>et al.</i> , (2007)	Mendefinisikan kapabilitas dinamik sebagai kapasitas organisasi untuk membuat, memperluas atau memodifikasi sumber daya berbasis kemampuan perubahan dalam lingkungannya.
Winter (2002)	Mendefinisikan kemampuan dinamik, yaitu sebagai pola yang stabil dan belajar melalui kegiatan bersama di mana organisasi yang sistematis menghasilkan dan memodifikasi rutinitas operasi dalam mengejar peningkatan efektivitas.
Wu (2007)	Kapabilitas dinamik secara signifikan membantu memanfaatkan sumber daya kewirausahaan untuk manfaat memulai kinerja, dan terlebih lagi menunjukkan bahwa kapabilitas dinamik memediasi antara sumber daya kewirausahaan dan kinerja.
Wang dan Ahmed (2007)	Tiga komponen kapabilitas dinamik, yaitu <i>absorptive capability</i> , <i>adaptive capability</i> dan <i>innovative capability</i> .
Wang dan Ahmed, (2007); Bullinger, <i>et al.</i> , (2007); Abereijo, <i>et al.</i> , (2007)	Kapabilitas inovasi merupakan kemampuan berinovasi perusahaan dalam menciptakan produk baru melalui teknologi yang diharapkan sebagai hasil dari kreasi semua pihak yang ada dalam perusahaan dalam upaya memanfaatkan peluang - peluang di lingkungan eksternalnya.
Noad dan Rogers (2008)	Kualitas produk merupakan atribut penting bagi konsumen.
Hou (2008)	Munculnya konsep kapabilitas dinamik telah meningkatkan pandangan <i>RBV</i> dengan menambah sifat evolusi dari sumber daya dan kemampuan perusahaan dalam kaitannya dengan perubahan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
	lingkungan dan memungkinkan identifikasi proses spesifik perusahaan atau industri yang sangat penting untuk evolusi perusahaan atau industri.
Hou dan Chien (2010)	Mengeksplorasi hubungan antara kapabilitas dinamik, kompetensi manajemen pengetahuan pasar dan kinerja bisnis, menemukan bahwa kapabilitas dinamik memiliki dampak positif terhadap kompetensi manajemen pengetahuan pasar, kompetensi manajemen pengetahuan pasar dan kapabilitas dinamik mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja bisnis dan kompetensi manajemen pengetahuan pasar memediasi hubungan antara kapabilitas dinamik dan kinerja keuangan. Penelitian ini sangat berharga untuk menilai kunci kapabilitas organisasi yang berdampak langsung sebagai pendorong organisasi terhadap manajemen pengetahuan yang sukses.
Al-Share dan Anagreh (2011)	Mendefinisikan kemasan dari dua sisi yaitu teknis dan pemasaran. Dari sisi teknis, kemasan didefinisikan sebagai seni, ilmu pengetahuan dan teknologi untuk mempersiapkan pemasaran dan penjualan produk. Dari sisi pemasaran, kemasan didefinisikan sarana untuk memastikan keamanan pengiriman produk kepada konsumen akhir dalam kondisi baik dan biaya rendah.
Boulianne (2011)	Demikian juga tradisi untuk makanan lokal bahkan mungkin diciptakan oleh para konsumen penikmat wisata kuliner.
Szogs , <i>et al.</i> , (2008); Adeniran dan Jonhston (2012)	Kapabilitas absorptif merupakan kemampuan perusahaan yang terkait dengan proses mengolah informasi yang berasal dari lingkungan eksternal untuk kemudian dipadukan dengan kemampuan mengintegrasikan informasi tersebut dengan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
	sumber daya yang dimiliki guna menyediakan produk yang sesuai dengan apa yang diinginkan pasar.
Preble dan Hoffman (1994); Wang dan Ahmed (2007); Adeniran dan Jonhston (2012)	Pemahaman kapabilitas adaptif pada intinya merupakan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi, dengan mengkoordinasikan dan merekonfigurasi sumber dayanya yang merupakan respon perusahaan atas perubahan yang terjadi di lingkungannya agar tetap mampu bertahan dalam industrinya, yang diharapkan lebih baik dibandingkan para pesaingnya.
Mensonen dan Hakola (2012)	Kemasan merupakan bagian dari fitur produk, kemasan produk lebih berfokus pada fitur-fitur kemasan visual.
Kotler dan Armstrong (2012)	Bauran pemasaran (<i>marketing mix</i>) adalah kumpulan alat pemasaran taktis terkendali yang dipadukan perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkannya di pasar sasaran.
Wang (2013)	Persepsi kualitas produk mengacu pada penilaian pelanggan terhadap keunggulan produk.
Tutueanu dan Serban (2013)	Perbedaan antara <i>RBV</i> dan <i>DVC</i> adalah jika di <i>RBV</i> , keunggulan bersaing perusahaan bergantung pada penerapan sumber daya yang statis. Sedangkan di <i>DCV</i> , keunggulan bersaing perusahaan bergantung pada kemampuan perusahaan yang dinamis.
Erikson (2013)	Kapabilitas dinamik yang terdiri dari faktor internal (sosial, struktural) dan faktor eksternal (faktor lingkungan, hubungan antar rorganisasi); proses kapabilitas dinamik (penyerapan dan akumulasi pengetahuan, integrasi pengetahuan, pemanfaatan pengetahuan, transformasi dan rekonfigurasi

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Ylimaki (2014)	<p>pengetahuan); hasil dari kapabilitas dinamik (adaptasi untuk berubah, antisipasi untuk berubah, mendorong perubahan) berdampak tidak langsung terhadap kapabilitas operasional perusahaan dan berdampak langsung terhadap kinerja, keunggulan bersaing dan pertumbuhan perusahaan.</p> <p>Pandangan dinamik penting bagi perusahaan yang ingin mengambil keuntungan dari hubungan jangka panjang mereka, bukannya mulai ketika persyaratan baru untuk kolaborasi pengembangan produk muncul.</p>

F. Penginderaan Pelanggan

Konsep pemasaran pada awalnya dikembangkan di negara – negara Eropa setelah adanya revolusi industri. Setelah revolusi industri tersebut konsep mengenai pemasaran mengalami perubahan dari orientasi produksi ke arah orientasi penjualan. Pada akhir tahun 1940 an efisiensi produksi dipandang sebagai kunci utama untuk mencapai keberhasilan sebuah bisnis, tetapi pada tahun 1950 an para peneliti mulai menyadari bahwa pemasar harus memberikan perhatian lebih terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen. Druker pada tahun 1954 menyatakan bahwa kepuasan konsumen seharusnya menjadi dasar sebuah organisasi karena kepuasan konsumen sangat penting bagi eksistensi sebuah organisasi (Drucker, 1986). Pendapat ini kemudian didukung oleh Levitt pada tahun 1960 yang menyatakan bahwa konsumen harus menjadi inti bagi bisnis perusahaan (Levitt, 2004). Peneliti lainnya secara berturut – turut mengembangkan filosofi yang kemudian dikenal dengan istilah konsep pemasaran (Narver dan Slater, 1990). Sejak saat itu banyak ahli dan praktisi yang menyatakan bahwa filosofi bisnis orientasi pasar merupakan bagian penting bagi aktivitas *manajemen sehari – hari*. Prinsip dasar ini dipandang sebagai konsep

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

pemasaran yang menggantikan filosofi konsep produk (menekankan pada kualitas produk), filosofi konsep produksi (menekankan kepada ketersediaan produk) dan filosofi konsep penjualan (menekankan kepada volume penjualan) (Kotler dan Levy, 1969).

Kunci untuk mencapai tujuan organisasi adalah dengan menentukan kebutuhan dan keinginan target pasar dan memberikan kepuasan secara lebih efisien dan efektif dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Kotler (2002) konsep pemasaran terdiri dari empat pilar utama, yaitu target pasar, kebutuhan konsumen, pemasaran yang terintegrasi dan memperoleh keuntungan melalui kepuasan pelanggan. Tetapi semua bagian dalam organisasi harus bekerja bersama – sama untuk menciptakan nilai yang superior bagi pelanggan.

Orientasi pasar didefinisikan sebagai sebagai budaya organisasi, tetapi memiliki fokus yang lebih luas tidak hanya memfokuskan kepada konsumen saja tetapi juga memfokuskan kepada pesaing (Narver dan Slater, 1990). Dalam orientasi pasar, orientasi pesaing sama pentingnya dengan orientasi pada pelanggan. Narver dan Slater (1990) juga menekankan pentingnya koordinasi antar fungsi dalam organisasi dalam upaya untuk memuaskan konsumen. Beberapa studi menunjukkan bahwa ada pengaruh orientasi pasar terhadap pelanggan orientasi, komitmen organisasi, pertumbuhan penjualan, kinerja keuangan, dan profitabilitas (Jaworski dan Kohli, 1993; Narver dan Slater, 1990; Slater dan Narver, 1994).

Perusahaan yang ingin menerapkan orientasi pasar harus menentukan kebutuhan pokok dari pembeli yang akan dilayani atau dipenuhi, memilih kelompok pembeli tertentu sebagai sasaran dalam penjualannya, menentukan produk dan program pemasarannya, mengadakan penelitian pada konsumen untuk mengukur, menilai dan menafsirkan keinginan, sikap, serta tingkah laku mereka dan menentukan dan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

melaksanakan strategi yang baik di antara pilihan – pilihan apakah menitikberatkan pada mutu yang tinggi, harga yang murah atau model yang menarik. Konsumen melakukan pembelian tentunya karena adanya dorongan baik dari dalam diri konsumen sendiri maupun dorongan yang berasal dari luar diri konsumen. Dorongan tersebut berupa *consumer needs* yaitu sesuatu yang dicari atau diharapkan oleh seseorang pelanggan untuk dapat terpenuhi dengan mengkonsumsi barang atau jasa tertentu. Perusahaan harus berusaha untuk mengetahui apa yang diinginkan oleh pelanggan dan berusaha untuk memenuhinya. Perusahaan harus dapat memenuhi bukan hanya *consumer needs* saja tetapi juga *consumer wants*, di mana *consumer wants* terkait dengan mutu produk dan pelayanannya, fitur produk dan desain dari produk tersebut. Perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan kemajuan pasar, harus mengembangkan kapabilitas penginderaan pasar. Kemampuan ini umumnya disebut orientasi pasar (Kotler, 2002). Inti dari orientasi tersebut adalah pembelajaran organisasi. Perusahaan harus terus menghasilkan pengetahuan tentang target pasar dan beradaptasi tentang pengetahuan perilaku pemasaran perusahaan (Slater dan Olson, 2002).

Konsep orientasi pasar dipandang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai keberhasilan melalui orientasi konsumen, sejak tahun 1970 an sampai dengan 1980 an usaha untuk menjelaskan implemetasi ini muncul dalam literatur di bidang pemasaran. Sejak saat itu muncul empat perspektif yang berbeda dalam melihat orientasi pasar sebagai kelanjutan dari konsep pemasaran, yaitu :

a) Perspektif intelejensi pasar

Perspektif ini dikemukakan oleh Kohli dan Jaworski (1990) yang kemudian diterima oleh para ahli pemasaran lainnya seperti (Jaworski dan Kohli, 1993b; Raju, *et al.*, 1995; Pulendran, *et al.*, 2000). Kohli dan Jaworski

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

(1990) memandang bahwa orientasi pasar merupakan implementasi dari konsep pemasaran. Kohli dan Jaworski (1990) menegaskan bahwa orientasi pasar merupakan aktivitas atau perilaku yang terdiri dari tiga unsur penting yaitu : Pertama, intelejen pemasaran sebagai titik awal dari orientasi pasar. Kedua, diseminasi intelejen merupakan proses dan upaya penyebaran informasi pasar kepada seluruh bagian dalam organisasi yang diharapkan akan menghasilkan orientasi kepada pelanggan. Ketiga, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi yang mengarah kepada dua kriteria keputusan yaitu fokus jangka panjang dan profitabilitas. Ketiga komponen perilaku tersebut mempunyai tingkat kepentingan yang sama. Dalam perspektif pasar ini menyatakan bahwa orientasi pasar memerlukan, pertama, satu atau lebih departemen yang berusaha untuk memahami kebutuhan dan keinginan konsumen pada saat ini maupun pada masa yang akan datang dan mengidentifikasi faktor – faktor yang mempengaruhinya, kedua, membagi pengetahuan tentang konsumen kepada bagian lainnya, ketiga, beberapa departemen menentukan kegiatan untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Dalam perspektif ini orientasi pasar didefinisikan sebagai kegiatan organisasi secara keseluruhan dalam menciptakan intelejensi pasar berkaitan dengan kebutuhan konsumen saat ini maupun pada masa yang akan datang, penyebaran intelejensi kepada semua bagian dalam organisasi dan kegiatan organisasi untuk merespon intelejensi tersebut.

b) Perspektif perilaku berbasis budaya

Perspektif ini dikemukakan oleh Narver dan Slater (1990). Dalam perspektif ini orientasi pasar memandang bahwa profitabilitas merupakan tujuan jangka panjang perusahaan. Menurut Narver dan Slater (1990) orientasi pasar terdiri dari tiga elemen perilaku yaitu orientasi konsumen, orientasi pesaing, koordinasi interfungsional. Dalam perspektif ini orientasi pasar didefinisikan sebagai budaya organisasi yang sangat

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

efisien dan efektif untuk menciptakan nilai superior bagi pembeli, sehingga akan menghasilkan kinerja bisnis yang superior secara terus – menerus.

c) Perspektif orientasi konsumen

Perspektif perilaku berbasis budaya terdapat elemen orientasi konsumen dan orientasi pesaing. Orientasi konsumen sering dikaji pada penelitian terdahulu sebagai pemahaman perusahaan yang memadai akan pembeli yang menjadi targetnya sehingga mampu menciptakan nilai – nilai unggul bagi mereka secara berkesinambungan. Orientasi pesaing sering ditujukan dan lebih dikaitkan pada kemampuan dan keinginan untuk mengidentifikasi dan menganalisis dan merespon tindakan pesaing (Narver dan Slater, 1990).

Strategi orientasi sebagai pemahaman perusahaan yang memadai akan pembeli targetnya sehingga mampu menciptakan nilai – nilai unggul bagi mereka secara berkesinambungan dan menentukan orientasi konsumen sebagai suatu keyakinan yang mendahulukan kepentingan konsumen. Dalam hal perilaku inovatif perusahaan, maka perusahaan yang berorientasi pada konsumen dapat didefinisikan sebagai sebuah perusahaan dengan kemampuan dan kehendak untuk mengidentifikasi, menganalisis, memahami dan menjawab kebutuhan pengguna, orientasi konsumen juga membantu perusahaan memahami sebagian besar masalah teknik pasar dan tingkat pertumbuhannya. Konsumen sangat berpengaruh pada pengembangan produk baru karena suatu produk baru akan dapat diterima konsumen, tentu dengan ketentuan yang lebih baik, dan pada akhirnya memang menghasilkan yang lebih baik sehingga menunjukkan kesuksesan suatu produk (Gatignon dan Xuereb, 1995).

Kemampuan penjual memahami kebutuhan dan keinginan konsumen akan membantu memahami siapa konsumen potensialnya saat ini dan siapa konsumen yang akan datang, apa yang mereka inginkan saat ini dan apa

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

yang mungkin mereka inginkan di masa datang, sebagai pemuas yang relevan dari keinginan – keinginan konsumen, umumnya menunjukkan sebuah perilaku yang lebih responsif, misalnya melalui kebijakanurna jual serta kecepatan dalam memberi tanggapan terhadap keluhan – keluhan konsumen (Ferdinand, 2000).

Orientasi konsumen sebagai keyakinan yang mendahulukan kepentingan konsumen sehingga perusahaan yang berorientasi konsumen dapat didefinisikan sebagai suatu perusahaan dengan kemampuan bertindak untuk mengidentifikasi, menganalisis, memahami dan menjawab kebutuhan konsumen. Orientasi pelanggan merupakan serangkaian keyakinan yang mendahulukan keinginan pelanggan, tetapi tidak mengesampingkan peningkatan keuntungan yang diharapkan dicapai oleh *stakeholder*, yaitu pemilik, manajer dan karyawan. Dengan demikian apabila ada evaluasi yang bertujuan untuk membandingkan tentang bagaimana suatu perusahaan berorientasi pada pelanggan, haruslah berasal dari pelanggan tersebut dan bukan dari perusahaan sendiri. Orientasi pasar identik dengan orientasi konsumen (Deshpande, *et al.*, 1993). Pandangan ini konsisten dengan beberapa peneliti lain yang menyatakan bahwa pada pemasaran dan manajemen strategi yang menekankan sebuah kebutuhan untuk sebuah strategi yang fokus terhadap kebutuhan pelanggan (Day, 1994).

Penginderaan pasar merupakan proses memperoleh pengetahuan mengenai pasar di mana para pemilik perusahaan menggunakannya untuk memperoleh informasi yang membantu mereka untuk melakukan pengambilan keputusan (Day, 1994). Day (1994) menjelaskan bahwa penginderaan pasar merupakan kemampuan untuk mengumpulkan informasi pasar, termasuk informasi mengenai pelanggan dan pesaing serta yang lainnya, lalu menyalurkan informasi tersebut secara efektif melalui

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

organisasi sehingga perusahaan dapat mengeksploitasi keuntungan komersial dari memiliki informasi tersebut dan menggunakan informasi tersebut dengan benar.

Secara khusus orientasi pelanggan merupakan pemahaman yang cukup mengenai pembeli yang ditargetkan oleh perusahaan sehingga dapat menciptakan nilai lebih bagi mereka secara berkesinambungan. Oleh karena itu, orientasi pelanggan membutuhkan pemahaman dari penjual atau perusahaan mengenai rantai nilai yang dibutuhkan pembeli tidak hanya pada saat ini, tetapi juga pada waktu yang akan datang (Narver dan Slater, 1990). Selanjutnya orientasi pelanggan didefinisikan oleh Narver dan Slater (1990) sebagai serangkaian kegiatan yang didesain untuk mengetahui dan memahami pasar sasaran agar menciptakan nilai lebih. Orientasi pelanggan merupakan salah satu komponen dari orientasi pasar, tetapi banyak praktisi dan akademisi yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan yang jelas antara orientasi pasar dan orientasi pelanggan sehingga kedua konsep ini sering disamaartikan (Nwankwo, 1995).

Komponen orientasi pelanggan seperti analisis pelanggan akan membantu perusahaan untuk membentuk suatu penawaran yang menarik bagi pelanggannya (Narver dan Slater, 1990). Sementara itu, analisis pelanggan terdiri atas analisis kebutuhan pelanggan dan kekuatan lain yang lebih besar yang membentuk kebutuhan tersebut (Kohli dan Jaworski, 1990). Dengan demikian, jika perusahaan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai pilihan – pilihan pelanggan, hal ini dapat membantu perusahaan untuk mengembangkan penawaran yang menarik bagi mereka. Hal ini juga menarik secara finansial bagi perusahaan yang menawarkannya.

Beberapa peneliti menyatakan bahwa potensi kebutuhan dan keinginan pelanggan yang jelas dapat dipenuhi secara efisien dan keunggulan bersaing jangka panjang dapat dicapai melalui produk-produk

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

baru, dan layanan dari sebuah organisasi dengan kapasitas pembelajaran organisasi yang tinggi. Sebuah organisasi yang berorientasi pembelajaran bias mendapatkan keuntungan dengan menciptakan informasi (Sinkula, 1994). Orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang dapat mempromosikan pembelajaran organisasi (Slater dan Narver, 1995). Pembelajaran organisasi yang benar dapat menyebabkan anggota yang terorganisir yang bersemangat untuk mengumpulkan, menanggapi dan mentransfer informasi pemasaran (Sinkula, *et al.*, 1997b). Hal ini juga dilihat sebagai filosofi pemasaran bahwa ia bekerja dengan memberikan nilai yang lebih baik bagi pelanggan dari yang pesaing lakukan (Baker dan Sinkula, 1999).

Salah satu variabel dari kompetensi pengetahuan pasar tersebut adalah manajemen / pengelolaan pengetahuan pelanggan. Pengelolaan pengetahuan pelanggan terdiri dari tiga dimensi, yaitu memperoleh pengetahuan tentang pelanggan, menterjemahkan pengetahuan tentang pelanggan dan menggabungkan pengetahuan tentang pelanggan (Li dan Calantone, 1998). Sementara itu Day (2002) dan Suhera (2014) menyatakan bahwa pasar dapat dibagi menjadi dua sub proses, yaitu penginderaan dan respon. Penginderaan adalah informasi kepada pelanggan, pesaing dan grup lain kemudian keputusan adalah menginterpretasikan informasi bersama berdasar pengalaman dan pengetahuan. Respon adalah kesempatan bersama dan informasi serta tujuan yang diterima, dengan adanya respon akan terdapat kesesuaian informasi dan pengetahuan sesuai dengan perlakuan pasar. Kemudian Hopkins, *et al.*, (2014) yang menyelidiki bagaimana respon dan persepsi individu dan relokasi sumber daya karena transisi kehidupan unik mempengaruhi tanggapan mereka terhadap kegiatan pemasaran. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa penilaian konsumen dari acara transisi adalah prediktor kunci dari respon terhadap

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

kegiatan pemasaran, dan bahwa konsumen memiliki respon terbalik bentuk iklan di tiga tahap transisi (antisipatif, liminal dan didirikan kembali).

Studi yang mengkaji anteseden apakah dan bagaimana respon konsumen secara psikologis (misalnya, orientasi dan pola pikir belanja konsumen) dan perbedaan gender pengaruh skeptisisme konsumen terhadap iklan. Dalam studi, menampilkan profil psikografis konsumen untuk skeptisisme terhadap iklan pada konteks penyebab terkait pemasaran (*CRM*). Studi ini menemukan orientasi utilitarian dan pola pikir individualistik yang positif berkaitan dengan skeptisisme terhadap iklan, sementara orientasi hedonis dan pola pikir kolektif berdampak negatif terkait dengan skeptisisme terhadap iklan. Perbedaan gender juga ditemukan pada hubungan tersebut. Segmentasi pada pendekatan gender dan psikografis dapat membantu pemasar untuk menjelaskan sikap konsumen terhadap *CRM* dan kemudian untuk berkomunikasi dengan orang - orang pendukung *CRM* yang lebih baik (Chang dan Cheng, 2015).

Pada tabel 2.9 dibawah berikut ini dirangkum studi empiris tentang penginderaan pelanggan.

Tabel 2.9
Beberapa Hasil Penelitian Tentang Penginderaan Pelanggan

Peneliti	Hasil Penelitian
Kotler dan Levy (1969)	Prinsip dasar ini dipandang sebagai konsep pemasaran yang menggantikan filosofi konsep produk (menekankan pada kualitas produk), filosofi konsep produksi (menekankan kepada ketersediaan produk) dan filosofi konsep penjualan (menekankan kepada volume penjualan).
Kohli dan Jaworski (1990)	Memandang bahwa orientasi pasar merupakan implementasi dari konsep pemasaran.
Narver dan Slater (1990)	Mengembangkan filosofi yang kemudian dikenal dengan istilah konsep pemasaran.
Deshpande, <i>et al.</i> ,	Orientasi konsumen sebagai keyakinan yang

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
(1993)	mendahulukan kepentingan konsumen sehingga perusahaan yang berorientasi konsumen dapat didefinisikan sebagai suatu perusahaan dengan kemampuan bertindak untuk mengidentifikasi, menganalisis, memahami dan menjawab kebutuhan konsumen. Dia juga menyatakan bahwa orientasi pasar identik dengan orientasi konsumen.
Jaworski dan Kohli (1993); Narver dan Slater (1990); Slater dan Narver (1994)	Orientasi pasar berpengaruh terhadap orientasi pelanggan, komitmen organisasi, pertumbuhan penjualan, kinerja keuangan dan profitabilitas. Strategi pemasaran dan manajemen yang
Day (1994)	menekankan sebuah kebutuhan untuk sebuah strategi yang fokus terhadap kebutuhan pelanggan. Day mendefinisikan penginderaan pasar sebagai proses memperoleh pengetahuan mengenai pasar di mana para pemilik perusahaan menggunakannya untuk memperoleh informasi yang membantu mereka untuk melakukan pengambilan keputusan. Day juga menjelaskan bahwa penginderaan pasar merupakan kemampuan untuk mengumpulkan informasi pasar, termasuk informasi mengenai pelanggan dan pesaing serta yang lainnya, lalu menyalurkan informasi tersebut secara efektif melalui organisasi sehingga perusahaan dapat mengeksploitasi keuntungan komersial dari memiliki informasi tersebut dan menggunakan informasi tersebut dengan benar.
Sinkula (1994)	Potensi kebutuhan dan keinginan pelanggan yang jelas dapat dipenuhi secara efisien dan keunggulan bersaing jangka panjang dapat dicapai melalui produk-produk baru, dan layanan dari sebuah organisasi dengan kapasitas pembelajaran organisasi yang tinggi. Sebuah organisasi yang berorientasi pembelajaran bisa

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
	mendapatkan keuntungan dengan menciptakan informasi
Slater dan Narver (1995)	Orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang dapat mempromosikan pembelajaran organisasi.
Gatignon dan Xuereb (1995)	Dalam hal perilaku inovatif perusahaan, maka perusahaan yang berorientasi pada konsumen dapat didefinisikan sebagai sebuah perusahaan dengan kemampuan dan kehendak untuk mengidentifikasi, menganalisis, memahami dan menjawab kebutuhan pengguna, orientasi konsumen juga membantu perusahaan memahami sebagian besar masalah teknik pasar dan tingkat pertumbuhannya.
Nwankwo (1995)	Orientasi pelanggan merupakan salah satu komponen dari orientasi pasar, tetapi banyak praktisi dan akademisi yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan yang jelas antara orientasi pasar dan orientasi pelanggan sehingga kedua konsep ini sering disamaartikan.
Sinkula, <i>et al.</i> , (1997)	Pembelajaran organisasi yang benar dapat menyebabkan anggota yang terorganisir yang bersemangat untuk mengumpulkan, menanggapi dan mentransfer informasi pemasaran.
Li dan Calantone (1998)	Salah satu variabel dari kompetensi pengetahuan pasar tersebut adalah manajemen / pengelolaan pengetahuan pelanggan. Kemudian pengelolaan pengetahuan pelanggan terdiri dari tiga dimensi, yaitu memperoleh pengetahuan tentang pelanggan, menterjemahkan pengetahuan tentang pelanggan dan menggabungkan pengetahuan tentang pelanggan.
Baker dan Sinkula (1999)	Pembelajaran organisasi sebagai filosofi pemasaran yang bekerja dengan memberikan nilai yang lebih baik bagi pelanggan dari yang pesaing lakukan.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Ferdinand (2000)	Kemampuan penjual memahami kebutuhan dan keinginan konsumen akan membantu memahami siapa konsumen potensialnya saat ini dan siapa konsumen yang akan datang, apa yang mereka inginkan saat ini dan apa yang mungkin mereka inginkan di masa datang, sebagai pemuas yang relevan dari keinginan – keinginan konsumen, umumnya menunjukkan sebuah perilaku yang lebih responsif, misalnya. melalui kebijakan purna jual serta kecepatan dalam memberi tanggapan terhadap keluhan – keluhan konsumen
Kotler (2002)	Kunci untuk mencapai tujuan organisasi adalah dengan menentukan kebutuhan dan keinginan target pasar dan memberikan kepuasan secara lebih efisien dan efektif dibandingkan dengan pesaingnya.
Slater dan Olson (2002)	Perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan kemajuan pasar, harus mengembangkan kapabilitas penginderaan pasar. Kemampuan ini umumnya disebut orientasi pasar. Inti dari orientasi tersebut adalah pembelajaran organisasi. Perusahaan harus terus menghasilkan pengetahuan tentang target pasar dan beradaptasi tentang pengetahuan perilaku pemasaran perusahaan.
Drucker (1986); Levit (2004)	Kepuasan konsumen seharusnya menjadi dasar sebuah organisasi karena kepuasan konsumen sangat penting bagi eksistensi sebuah organisasi.
Day (2002); Suherma (2014)	Pasar dapat dibagi menjadi dua subproses, yaitu penginderaan dan respon. Penginderaan adalah informasi kepada pelanggan, pesaing dan grup lain kemudian keputusan adalah menginterpretasikan informasi bersama berdasar pengalaman dan pengetahuan. Respon

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Hopkins, <i>et al.</i> , (2014)	adalah kesempatan bersama dan informasi serta tujuan yang diterima, dengan adanya respon akan terdapat kesesuaian informasi dan pengetahuan sesuai dengan perlakuan pasar. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa penilaian konsumen dari acara transisi adalah prediktor kunci dari respon terhadap kegiatan pemasaran, dan bahwa konsumen memiliki respon terbalik bentuk iklan di tiga tahap transisi (antisipatif, liminal dan didirikan kembali).
Chang dan Cheng (2015)	Orientasi utilitarian / orientasi yang bermanfaat dan pola pikir individualistik yang positif berkaitan dengan skeptisisme terhadap iklan, sementara orientasi hedonis dan pola pikir kolektif berdampak negatif terkait dengan skeptisisme terhadap iklan. Perbedaan gender juga ditemukan pada hubungan tersebut. Segmentasi pada pendekatan gender dan psikografis dapat membantu pemasar untuk menjelaskan sikap konsumen terhadap CRM dan kemudian untuk berkomunikasi dengan orang - orang pendukung CRM yang lebih baik.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

PROSES SINTESA
KAPABILITAS KLONING PRODUK BERBASIS PESANAN

A. *Resource Based View (RBV)*

Barney (1991) menulis sebuah artikel fenomenal dan klasik terkait dengan *resource-based view*. Artikel ini menjadi menarik karena dianggap sebagai tonggak berkembangnya *resource-based view* yang dianggap sebagai “pesaing utama” perspektif *industrial organization*. Meskipun sebenarnya embrio munculnya perspektif ini sudah ada sejak tahun 1959-an oleh Penrose dan Wernerfelt (1984), perspektif ini dianggap sebagai perspektif baru dan memberikan kontribusi besar bagi manajemen strategik.

Teori *Resource Based View (RBV)* merupakan teori yang relatif baru dalam bidang strategik. RBV pertama kali diperkenalkan oleh Wernerfelt pada tahun 1984. Konsep RBV berasumsi bahwa kemampuan perusahaan untuk bersaing sangat tergantung pada keunikan sumberdaya yang ada dalam organisasi (Wernerfelt, 1984). Konsep RBV memandang bahwa perusahaan merupakan kumpulan sumberdaya dan kemampuan (Wernerfelt, 1984). Di samping itu konsep ini juga memandang bahwa kemampuan bersaing organisasi merupakan fungsi dari keunikan serta nilai dari *resources* serta kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

RBV beranggapan pula bahwa kapabilitas merupakan sumber utama untuk mencapai *sustainable competitive advantage*. Perbedaan sumberdaya dan kemampuan perusahaan dengan pesaing merupakan sumber keunggulan bersaing (Petereff, 1993). Teece *et al.* (1997) menyatakan bahwa RBV merupakan pendekatan yang digunakan perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan berbasis sumber daya.

Dalam *resource based theory* (Hunt dan Morgan, 1996) dinyatakan bahwa informasi dan pengetahuan merupakan kunci untuk mencapai keberhasilan. Pendekatan RBV menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan memperoleh keuntungan superior dengan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

memiliki atau mengendalikan aset-aset strategis baik yang berwujud (*tangible*) maupun yang tidak berwujud (*intangible*). Menurut pendekatan RBV, perusahaan merupakan sekumpulan sumberdaya strategis dan produktif yang unik, langka, kompleks, saling melengkapi dan sulit untuk ditiru para pesaing yang dapat dimanfaatkan sebagai elemen untuk mempertahankan strategi bersaing.

Perspektif berbasis kompetensi dalam manajemen strategis yang berakar pada RBV menunjukkan pengintegrasian dari pendekatan-pendekatan yang ada, sehingga mampu memberikan penjelasan yang lebih sistematis dan holistik atas *sustainable competitive advantage (SCA)*. Perkembangan teori dan empiris sekarang ini membuktikan bahwa perusahaan dengan kompetensi superior akan menghasilkan informasi yang lebih baik mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggannya dan juga lebih baik dalam membangun dan memasarkan barang atau jasa melalui aktivitas yang terkoordinasi dengan baik. Lebih lanjut, kompetensi superior juga memberi perusahaan kemampuan untuk menghasilkan dan bertindak berdasarkan pengetahuan mengenai aksi dan reaksi pesaing, yang akan membantunya membangun keunggulan bersaing (Naver dan Slater, 1990). Menurut Prahalad dan Hamel (1990) tampaknya mendalilkan hubungan antara kumpulan kompetensi perusahaan dan penciptaan keunggulan kompetitif.

Peneliti bidang perilaku manusia dilain pihak menunjukkan bahwa setiap individu memiliki kompetensi yang berbeda (Wright *et al.*, 2001) atau sekumpulan keterampilan yang akan diterapkan secara berbeda dalam berbagai keadaan tergantung pada kualitas pembelajaran (Murray dan Donegan, 2003). Perusahaan mengembangkan portofolio kompetensi dan menyebarkan pola pikir untuk mengungguli pesaing mereka (Nordhaug dan Gronhaug, 1994).

Salah satu permasalahan sekaligus merupakan karakteristik usaha kecil adalah terbatasnya kemampuan sumberdaya manusia dan kurangnya sumberdaya untuk mengembangkan sumberdaya manusia (Urata dan Kawai, 2000). Usaha kecil juga dicirikan dengan manajemen satu orang yaitu manajer pemiliknya. Oleh karena itu, sumberdaya atau kapabilitas yang dimiliki haruslah kapabilitas yang bersifat *enterpreneurial* yaitu yang disebut sebagai kapabilitas dan kompetensi

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

entrepreneurial. Kompetensi dan kapabilitas oleh seorang manajer digunakan secara bergantian karena keduanya mengacu pada hal yang sama. Jenis-jenis kompetensi *entrepreneurial* dari studi literatur mencakup kapabilitas manajemen rantai pemasok, kapabilitas hubungan, kapabilitas konseptual, kapabilitas mengorganisasikan, kapabilitas strategi dan kapabilitas komitmen (Rangone, 1999).

Melalui penggunaan konsep RBV, keunggulan kompetitif usaha kecil dapat diciptakan apabila manajer dan pemilik usaha kecil dapat mendayagunakan kompetensi *entrepreneurial* yang dimiliki sebagai sumber daya strategis. Selain manajer memiliki kapabilitas tersebut, ada satu kemampuan yang biasa dimiliki oleh pengusaha kecil yaitu kemampuan untuk meniru produk orang lain. Oleh sebab itu, Mata *et al.* (1995) memberikan kesimpulan bahwa RBV mengutamakan *skill* manajerial dan strategi sebagai sumberdaya paling penting dalam keunggulan bersaing yang berkelanjutan dirumuskan melalui analisis sumberdaya, pembuatan keputusan, dan riwayat unik organisasi.

Poin penting dalam sudut pandang RBV adalah bahwa perusahaan bisnis merupakan kumpulan sumberdaya dengan kemampuan yang melekat dan sulit untuk ditiru (Penrose, 1959:114; Barney, 1986; Wernerfelt, 1984). Salah satu sumberdaya yang penting menurut Grant (1991) adalah manajemen pengetahuan. Sehubungan dengan itu, suksesnya organisasi tidak hanya mengeksploitasi pengetahuan yang sudah ada, namun juga berinvestasi untuk terus mengeksploitasi pengetahuan baru sebagai opsi-opsi strategis dan keunggulan bersaing masa mendatang (Sambamurthy *et al.*, 2003).

Aspek ini berbeda dan terpisah dengan tingkatan diversifikasi. Teori RBV menyatakan bahwa hubungan diantara bisnis-bisnis yang dimiliki perusahaan memberikan dasar ekonomis bagi organisasi multibisnis (Teece, 1982), dan bahwa kemampuan sebuah perusahaan untuk memperoleh sinergi dan *economic of scope* dari aktivitas membagi sumberdaya diantara bisnis-bisnis yang ada merupakan dasar untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi (Barney, 1991). Sedangkan aspek ketiga adalah cara diversifikasi (*mode of diversification*) yang merupakan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

pendekatan yang digunakan oleh perusahaan untuk melakukan penganekaragaman ke dalam pasar produk yang berbeda (Datta *et al.*, 1991). Kondisi persaingan yang semakin tidak bersahabat akan mempengaruhi pilihan perusahaan terhadap strategi diversifikasi baik dalam tingkat, tipe ataupun caranya.

B. *Organizational Learning Theory*

Teori pembelajaran organisasional telah dikembangkan oleh March (1999: 15). Teori ini memandang organisasi sebagai kesatuan kognitif bahwa belajar adalah interaktif dengan lingkungan. Prosesnya perputaran, kegiatan individu menuju interaksi organisasi dengan lingkungan, lingkungan meresponnya, dan respon lingkungan diinterpretasikan oleh individu yang belajar dengan cara memperbarui kepercayaannya mengenai hubungan sebab akibat (Lee *et al.*, 1993). Individu dalam organisasi menyebarkan informasinya kepada yang lain dan kemudian mencipta, hal ini yang disebut memori organisasi.

Salah satu isu teori pembelajaran organisasional berhubungan dengan bagaimana memori organisasi dapat disimpan. Apabila tidak ada mekanisme untuk mengembalikan informasi yang ada, kemudian informasi meninggalkan organisasi menuju individu, “pembelajaran organisasional adalah pengertian dengan pengetahuan tersimpan sehingga hal ini dapat digunakan oleh individu lain dengan keturunan” (Sinkula, 1994).

Argyris (1977) mendefinisikan pembelajaran organisasional sebagai proses “mendeteksi dan mengoreksi kesalahan”. Dalam pandangannya organisasi belajar melalui individu-individu yang bertindak sebagai agen untuk mereka: “kegiatan belajar individu, pada gilirannya, yang difasilitasi atau dihambat oleh sebuah sistem lingkungan dari faktor-faktor yang dapat disebut sistem pembelajaran organisasi”.

Huber (1991) mengidentifikasi empat konstruksi yang integral dengan pembelajaran organisasional, yaitu: akuisisi pengetahuan, penyebaran informasi, interpretasi informasi, dan memori organisasi. Dalam pandangan Huber, belajar tidak perlu sadar atau disengaja. Belajar juga tidak selalu meningkatkan efektivitas belajar atau potensi efektivitas. Selain itu, belajar tidak perlu menghasilkan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

perubahan perilaku yang diamati. Mengambil perspektif perilaku, Huber (1991) mencatat: sebuah entitas belajar apabila melalui proses informasi, berbagai potensi perilaku berubah.

Sinkula (1994) dan Slater dan Narver (1995) memperkenalkan konstruk pembelajaran organisasional dalam pemasaran sehingga menimbulkan pergeseran penting dalam penelitian di bidang pemasaran. Lebih lanjut Slater dan Narver (1995) menjelaskan bahwa orientasi pasar akan dapat meningkatkan kinerja organisasi apabila dikombinasikan dengan pembelajaran organisasional. Pembelajaran organisasional sebagai *market-driven* sangat diperlukan untuk mengantisipasi dan merespon kebutuhan konsumen yang senantiasa berkembang melalui inovasi produk dan pelayanan.

Hult dan Ferrell (1997) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional telah dipandang oleh beberapa ahli sebagai kunci untuk mencapai keberhasilan organisasi pada masa yang akan datang. Sedangkan dalam teori neoklasik dinyatakan bahwa tanah, tenaga kerja dan modal merupakan kunci untuk meningkatkan produktivitas. Dengan demikian kemampuan untuk belajar merupakan prioritas utama bagi organisasi untuk dapat bersaing dengan efektif.

Menurut Morgan dan Strong., (1998), respon komunitas akademik terhadap masalah kognitif organisasional dan pengembangan ilmu pengetahuan sangat besar dan terbagi dalam beberapa bidang yaitu bidang strategi, perilaku organisasi dan administratif, tetapi penelitian empiris pembelajaran organisasional pada bidang pemasaran masih sangat terbatas.

Weick (1991) berpendapat bahwa mendefinisikan kepemilikan pembelajaran adalah kombinasi kemas, rangsangan, dan tanggapan yang berbeda. Mungkin organisasi tidak dibangun untuk belajar, sebaliknya pola hubungannya antara sarana-tujuan sengaja dirancang untuk membuat rutinitas yang sama terhadap tanggapan rangsangan yang berbeda, suatu pola yang berlawanan dengan belajar dalam pengertian tradisional. Pembelajaran organisasional mungkin melibatkan jenis pembelajaran yang berbeda daripada yang telah dijelaskan di masa lalu: "Proses dalam organisasi dengan yang pengetahuan mengenai hubungan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

tindakan-keluaran dan dampak lingkungan terhadap hubungan-hubungan yang dikembangkan” (Duncan dan Weiss, 1979). Dalam pandangannya, “pendekatan yang lebih radikal akan mengambil posisi bahwa individual belajar terjadi ketika orang memberikan respon yang berlainan terhadap rangsangan yang sama, tetapi pembelajaran organisasional terjadi ketika kelompok-kelompok orang yang sama memberikan respon terhadap rangsangan yang berbeda.”

Lingkungan bisnis senantiasa mengalami perubahan yang sangat cepat (*rapid change*), oleh karena itu perusahaan dituntut untuk senantiasa bersifat dinamis yaitu senantiasa mengikuti perubahan lingkungannya. Dalam kondisi lingkungan bisnis yang senantiasa mengalami perubahan ini maka organisasi tidak dapat melepaskan diri dari kehadiran untuk menerapkan konsep pembelajaran organisasi (Nawawi, 2003). Dengan pembelajaran organisasional, maka organisasi akan mendapatkan pengalaman dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengantisipasi setiap perubahan yang ada dalam lingkungan.

Nawawi (2003) juga menyatakan bahwa pembelajaran organisasional merupakan pengorganisasian kreatifitas, kecakapan dan transfer ilmu pengetahuan yang selanjutnya diharapkan mampu memperbaiki perilaku sebagai hasil dari peningkatan wawasan dan pengetahuan baru. Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa organisasi bersifat dinamis, karena organisasi dituntut untuk senantiasa berubah dengan cepat.

Argyris (1976) mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasional adalah proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan. Pembelajaran organisasi menurut Taylor merupakan kesempatan yang diberikan kepada pegawai sehingga organisasi menjadi lebih efisien (Luthans, 1998:45). Pembelajaran organisasional berarti proses perbaikan tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik (Fiol dan Lyles, 1985). Garvin dan Dabrosin (2003) mendefinisikan pembelajaran organisasional sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Sedangkan definisi pembelajaran organisasi menurut Narver dan Slater (1990) adalah proses dinamis setiap individu akan melakukan kegiatan pendalaman pemahaman (*intuiting*), interpretasi (*interpretating*), penggabungan (*integrating*) dan *institualization*, sehingga setiap individu yang berinteraksi akan bertambah baik tingkat kompetensinya yang berupa ilmu, kapabilitas dan teknologi, wawasan dan sikap yang dimilikinya (Crossan *et al.*, 1999).

Sejalan dengan definisi pembelajaran organisasional yang telah dikemukakan di atas, Wheelen dan Hunger (2000) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasional merupakan keahlian organisasi untuk menciptakan, mendapatkan, dan mentransfer pengetahuan dan merubah perilaku untuk merefleksikan pengetahuan baru dan memberikan petunjuk. Sedangkan Garvin dan Dabrosin (2003) dan Yukl (2002:27) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi adalah ketrampilan mengenai empat aktivitas utama yang terdiri dari:

- a. Pemecahan masalah yang dilakukan secara sistematis (*Solving problem systematically*)
- b. Melakukan eksperimen dengan menggunakan pendekatan baru (*Experimenting with new approaches*)
- c. Belajar dari pengalaman sendiri dan sejarah masa lalu sebagai pengalaman orang lain (*Learning form their won experiences and past history as well as from the experience of others*)
- d. Mentransfer pengetahuan secara cepat dan efisien melalui organisasi (*Transferring knowledge quickly and efficiently throughout the organization*)

Definisi lain dikemukakan oleh Stata dan Almond (1989) bahwa pembelajaran organisasional terjadi melalui pembagian wawasan, pengetahuan dan model mental yang dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman masa lampau. Murray dan Donegan(2003) mendefinisikan pembelajaran organisasional sebagai organisasi yang memfasilitasi pembelajaran pada semua anggota organisasinya dan secara berkelanjutan mentransformasikan dirinya.

Senge (1990) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasional adalah organisasi dimana para anggotanya secara terus menerus meningkatkan kapasitas

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

kerjasamanya untuk menciptakan hasil-hasil yang sungguh-sungguh diinginkan dan pola-pola berfikir yang baru serta tetap maju secara terarah dan aspirasi bersama diberi ruang yang bebas, dan para anggota secara terus menerus mempelajari bagaimana cara belajar kelompok.

Pengertian tersebut menjelaskan pentingnya pembelajaran organisasi dalam meningkatkan kemampuan anggotanya melalui proses pembelajaran secara bersama-sama anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama yaitu untuk dapat menghasilkan produk baik barang dan jasa yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen. Dari definisi pembelajaran organisasi tersebut juga tekankan pentingnya proses pembelajaran yang terus menerus dan dilakukan secara bersama-sama.

Pembelajaran organisasional adalah proses memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok yang bersedia mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan mereka dalam membuat keputusan dan saling mempengaruhi sebagai kapabilitas dinamik sebagai sumber keunggulan bersaing (Khandekar dan Sharma, 2006).

Pembelajaran organisasional menurut Garvin dan Dabrosin (2003) adalah keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilaku anggotanya untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan baru. Pembelajaran organisasional didasarkan pada prinsip-prinsip dasar pembelajaran yaitu menerima dan mengumpulkan informasi, menginterpretasikannya, dan bertindak berdasarkan interpretasi dari informasi tersebut.

Sedangkan Marquardt (1996:14) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional adalah organisasi yang memberikan fasilitas pembelajaran dan pengembangan pribadi kepada semua anggotanya dan pada saat yang bersamaan organisasi tersebut secara terus menerus mengubah dirinya sendiri. Pengertian ini menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kemampuan organisasi dilakukan dengan cara memberikan fasilitas pembelajaran dan pengembangan pribadi setiap anggota organisasi. Pemberian fasilitas ini berarti bahwa organisasi harus memberikan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

peluang bagi anggota organisasi untuk meningkatkan kemampuan melalui proses pembelajaran di dalam atau di luar organisasi, dengan atau tanpa menyediakan pembiayaan untuk keperluan tersebut. Pemberian fasilitas ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi tersebut.

Pembelajaran organisasional menyediakan prinsip-prinsip dan dasar-dasar yang memungkinkan organisasi belajar (Cleveland dan Plastrik, 1995). Pembelajaran organisasional juga dapat digambarkan sebagai seperangkat perilaku organisasi yang menunjukkan komitmen untuk belajar dan terus melakukan perbaikan. Pembelajaran organisasional merupakan jenis aktivitas dalam organisasi di mana sebuah organisasi belajar (Ortenblad, 2001). Selain itu pembelajaran organisasional menurut Lopez *et al.* (2005) adalah suatu proses dinamis dalam menciptakan, mengambil, dan mengintegrasikan pengetahuan untuk mengembangkan sumberdaya dan kapabilitas dalam memberikan kontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik. Pembelajaran organisasional menurut Senge (1990) merupakan salah satu keterampilan yang harus dimiliki oleh pemimpin. Dalam pembelajaran organisasional, atasan secara berkelanjutan memberikan kesempatan kepada setiap anggota organisasi untuk belajar dan karena dengan belajar kemampuan akan meningkat. Seperti halnya yang dinyatakan oleh Senge (1990), bahwa pembelajaran organisasional memiliki orientasi yang kuat pada sumberdaya manusia.

Anggota organisasi membagi informasi, menciptakan memori organisasional dalam membentuk kepercayaan bersama, asumsi dan norma-norma yang akan memandu tindakan individu dan organisasi. Kemampuan organisasi untuk belajar ditentukan oleh kemampuan yang relevan dalam memproses informasi, komunikasi, transfer pengetahuan, koordinasi antar unit bisnis, dan kemampuan untuk membangun hubungan terpercaya dengan konsumen serta negosiasi. Hal ini merupakan tanda pengembangan kompetensi bagi perusahaan untuk belajar melalui pengulangan dan praktek langsung (Grant, 1991; Prahalad dan Hamel, 1990; Sinkula, 1994).

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Seperti yang diungkapkan oleh Chaston *et al.* (1999) bahwa fungsi pembelajaran organisasional merupakan sebuah antecedent dari kompetisi organisasi. Pembelajaran membawa anggota organisasi beserta sumberdaya lainnya bersama-sama membangun proses di mana kompetensi dibentuk, dan karyawan secara berkelanjutan menerapkan pengetahuan dan keahliannya untuk masalah-masalah strategis atau operasional sehingga pengetahuan yang lebih dalam terbangun, yang selanjutnya akan meningkatkan kompetensi.

Van Vught (1995) menjelaskan beberapa hal yang berperan penting sebagai penguat dan pendorong pembelajaran organisasional, yaitu: komitmen pada visi bersama, memelihara kebiasaan berdialog, mobilisasi aktivitas, merancang konteks organisasi yang tepat (merancang infrastruktur organisasi yang sesuai dengan karakteristik atau kebutuhan pengetahuan baru), dan globalisasi pengetahuan lokal (berbagi pengetahuan baru kepada seluruh unit dan tingkatan organisasi).

Watkins dan Marsick (1993) memberikan konsep yang berorientasi praktek, yaitu pembelajaran organisasi yang difokuskan pada manusia. Dalam pandangan mereka, pembelajaran organisasional didefinisikan pada struktur dan proses yang: (1) menciptakan secara berkesinambungan kesempatan untuk belajar; (2) mengembangkan penyelidikan dan dialog; (3) mendorong kerjasama dan kelompok belajar; (4) membangun berbagai sistem untuk mendapatkan dan berbagi pembelajaran; (5) memberdayakan anggota organisasi menuju visi bersama; dan (6) menghubungkan organisasi dengan lingkungannya.

Kim (1993) menekankan pentingnya hubungan antara pembelajaran individu dengan pembelajaran organisasional dengan menyatakan bahwa "...organisasi terutama belajar dari anggota organisasi." Marquardt (1996:21) menyatakan bahwa pembelajaran individu dan pembelajaran organisasional tidak dapat dipisahkan. Organisasi belajar melalui individu-individu yang menjadi bagian dari organisasi. Pembelajaran individu merujuk pada perubahan keahlian, wawasan, pengetahuan, sikap dan nilai-nilai yang diperoleh seseorang melalui pengalaman, wawasan dan observasi.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Dharma dan Manjeshwar (2001) menyatakan bahwa karakteristik pembelajaran organisasi adalah seperti berikut: (1) individu belajar dan pengembangannya terkait dengan pembelajaran organisasional dan pengembangan organisasi, (2) berfokus pada kreatifitas dan adaptasi, (3) segala bentuk kerjasama merupakan bagian dari proses dan pengembangan belajar, (4) *networking* baik yang bersifat personal dan teknologi merupakan unsur penting dalam menciptakan pembelajaran organisasional, (5) berpikir sistem merupakan unsur yang fundamental dan, (6) pembelajaran organisasional secara berkelanjutan mentransformasikan organisasi dan pertumbuhan.

Perusahaan yang melakukan pembelajaran organisasional adalah perusahaan yang memiliki keahlian dalam menciptakan, mengambil dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan pengalaman barunya. Pembelajaran organisasional menolak stabilitas dengan cara terus menerus melakukan evaluasi diri dan eksperimentasi.

Baldwin dan Martin (2004) menyatakan bahwa anggota organisasi dari semua tingkatan, tidak hanya manajemen puncak, terus melakukan pengamatan lingkungan dalam upaya memperoleh informasi penting, perubahan strategi dan program yang diperlukan untuk memperoleh keuntungan dari perubahan lingkungan, dan bekerja dengan metode, prosedur, dan teknik evaluasi yang terus menerus diperbaiki.

Organisasi yang bersedia untuk melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalaman akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukannya (Wheelen dan Hunger, 2002:9). Agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya (Marquardt, 1996: 15).

Sebuah organisasi, belajar melalui beberapa cara. Pearn *et al.* (1995: 180) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasional menekankan penggunaan proses pembelajaran pada tingkat individu, kelompok dan organisasi untuk

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

mentransformasikan organisasi ke dalam berbagai cara yang dapat meningkatkan kepuasan para stakeholder.

Konsep pembelajaran individu menjelaskan secara implisit bahwa manusia memiliki kemampuan untuk belajar dan berubah untuk mencapai pendewasaan dirinya. Manusia diharapkan untuk selalu mau belajar mengenai lingkungannya (*out-side in-down*), dan sekaligus mengenal dan kemudian mengaktualisasikan dirinya (*inside up-out*). Diharapkan manusia mampu menempatkan dirinya sesuai dengan kapasitas dirinya, sehingga ia dapat memberikan kontribusi terbaik minimal untuk dirinya, dan lebih luas untuk menciptakan kesejahteraan bagi organisasi, masyarakat atau lingkungannya.

Pembelajaran kelompok atau tim menyangkut peningkatan dalam pengetahuan, keahlian dan kompetensi yang disatukan oleh kelompok dan di dalam kelompok. Sedangkan pembelajaran organisasional merujuk pada peningkatan intelektual dan kapabilitas produktif yang diperoleh melalui komitmen seluruh organisasi dan kesempatan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (Marquardt, 1996: 25).

Organisasi juga belajar dari organisasi lainnya, misalnya ketika sebuah perusahaan mengakuisisi atau merger dengan perusahaan lain, perusahaan tersebut dapat menyerap cara-cara dan prosedur perusahaan tersebut atau menggabungkannya dengan cara dan prosedurnya sendiri, sehingga terbentuk pengetahuan baru baik proses maupun personalianya. Tanpa mekanisme pembelajaran organisasional, maka organisasi tidak akan mampu menjaga konsistensi pertumbuhan dan perkembangannya, sehingga tidak mampu menghasilkan nilai tambah yang lebih besar bagi *stakeholders*.

Pada dasarnya tidak ada perbedaan mendasar antara proses belajar individu dengan proses pembelajaran organisasional. Perbedaan terjadi pada jumlah anggota yang terlibat, sehingga konsep utama dari proses pembelajaran organisasional adalah belajar bersama (melibatkan seluruh anggota organisasi), di mana mekanisme berbagi (bagi berbagi cara berpikir, berbagi cara pandang, berbagi model mental atau berbagi visi bersama) menjadi kunci utama keberhasilan dari

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

proses pembelajaran organisasional. Setelah pembentukan pengetahuan tacit organisasi, dilanjutkan dengan proses institusionalisasi untuk mengubah pengetahuan tacit organisasi menjadi pengetahuan eksplisit organisasi.

Melalui belajar, perusahaan mampu memperoleh, mengintegrasikan dan mengaplikasikan pengetahuan baru dan unik melalui eksperimentasi, perbaikan dan inovasi dalam kegiatan internal organisasi. Perusahaan tidak hanya mencari informasi khusus untuk mempertahankan daya saing dan keberlanjutan kompetensi intinya, tetapi juga belajar memperoleh, memproses, menyimpan, dan mendapatkan kembali informasi secara efektif dan efisien. Hal ini memungkinkan perusahaan menentukan informasi yang dibutuhkan untuk memperbaharui, menyebarkan kembali atau menyusun kembali kompetensi intinya setelah dilakukan pemindaian dan penilaian lingkungan secara teliti dan berkelanjutan.

Kompetensi pengetahuan dan keahlian diakumulasikan melalui proses pembelajaran berkelanjutan (Prahalad dan Hamel, 1990). Sejalan dengan itu, proses eksperimentasi dan perbaikan merupakan kunci kesuksesan bersaing (Senge dan Sterman, 1992).

Untuk menjamin sukses perusahaan pada kondisi lingkungan yang terus berubah, Prahalad dan Hamel (1990) menyarankan agar perusahaan menjalankan hal-hal berikut: Pertama, dalam jangka panjang, perusahaan harus mampu belajar pada tingkat yang setidaknya sama dengan perubahan lingkungan apabila membangun dan mempertahankan kompetensi inti yang memiliki nilai dipasar. Kedua, tingkat pembelajaran organisasional setidaknya harus sama dengan para pesaing apabila menginginkan perubahan kinerja. Ketiga, proses aktivitas pembelajaran haruslah ditujukan oleh pengukuran kinerja, yang berarti bahwa aktivitas pembelajaran memiliki dampak atau pengaruh terhadap kinerja bisnis. Hanya dengan cara demikian, perusahaan yang memiliki kemampuan untuk belajar lebih cepat mengenali perubahan lingkungan dan bertindak tepat waktu, akan dapat mencapai keunggulan bersaing. Oleh karena itu Wang dan Lo (2003) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kompetensi inti perusahaan.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Keberhasilan proses pembelajaran organisasional secara umum diindikasikan oleh makin luas dan intensifnya mekanisme belajar bersama (organisasi). Karena dengan cara itu organisasi mampu melakukan perbaikan berkelanjutan melalui peningkatan kualitas cara pandang dan cara berpikirnya, juga mampu berinovasi sosial melalui peningkatan kualitas paradigmanya. Sasaran utama proses pembelajaran organisasional adalah institusionalisasi pengetahuan kolektif yang dimiliki para anggota sebagai hasil integrasi (berbagi pengetahuan dan atau berbagi model mental) yang diaktualisasikan dalam bentuk strategi, program, sistem, atau pedoman organisasi.

Kline dan Hudson (1995) menyatakan bahwa untuk mencapai keberhasilan pembelajaran organisasional, diperlukan 10 langkah strategis, yaitu:

1. Organisasi harus memiliki budaya pembelajaran untuk mengetahui di mana posisi saat ini dan melalui pembelajaran dapat diidentifikasi kekuatan dan rintangan untuk mengeliminasi ancaman dan untuk mengembangkan elemen baru;
2. Mengembangkan hal-hal positif di mana seluruh anggota organisasi memiliki kebiasaan mengembangkan diri serta mendorong anggota lain untuk melakukan hal yang sama;
3. Organisasi harus dapat menciptakan lingkungan yang kondusif dan memberikan perlindungan terhadap anggota organisasi untuk melahirkan ide-ide baru;
4. Memberi penghargaan kepada anggota organisasi yang mampu mengelola resiko yang mereka hadapi;
5. Membantu anggota organisasi lain untuk bersinergi dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh anggota organisasi tersebut;
6. Membuat komitmen agar anggota organisasi mampu melahirkan inovasi baru;
7. Menjelaskan visi kepada anggota organisasi dan memberi peluang kepada anggota organisasi untuk memberikan kontribusinya;
8. Menerjemahkan visi ke dalam bentuk tujuan dan program;
9. Membangun suatu sistem yang sistematis untuk menghubungkan seluruh anggota organisasi dan tim sehingga setiap anggota dan tim dapat memberikan kontribusinya.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

10. Menjalankan program pembelajaran

Konsep pembelajaran organisasional dari Argyris dan Schon (1996: 21) berfokus utama pada kualitas dan hasil pembelajaran organisasional. Mereka berargumentasi proses pembelajaran tidak terdapat satu siklus, namun tiga tingkatan berikut ini: Pertama, *single loop learning* yang dicirikan oleh perbaikan kesalahan-kesalahan namun bukan perubahan fundamental dari sistem yang mendasari. Hal ini berarti bahwa pembelajaran terjadi ketika ada kesalahan-kesalahan yang dilakukan, dan usaha untuk memperbaikinya disebut belajar. Tipe belajar seperti ini disebut “pembelajaran negatif”. Kedua, *double loop learning*, cenderung memperoleh sesuatu yang baru melalui pengembangan yang sudah ada, atau dengan melakukan proses perbaikan tanpa melakukan kesalahan-kesalahan. Tipe belajar ini dinamakan “pembelajaran positif”, memiliki suatu inovasi yang akan meningkatkan nilai-nilai organisasi. Ketiga, *deutero double loop learning* yang berhubungan dengan metakognisi atau mempelajari bagaimana belajar.

Argyris dan Schon (1996: 22) berasumsi bahwa pembelajaran organisasional membutuhkan pembelajaran individu namun hal ini tergantung pada pembelajaran kolektif dan tindakan yang didasarkan pada kepentingan organisasi. Ketika pembelajaran organisasional sangat efektif, kombinasi dari pembelajaran individu dan kolektif menyebabkan perubahan dalam teori-teori organisasi mengenai bagaimana seharusnya dilakukan (Argyris, 1994). Organisasi menambahkan pembelajaran ini ke dalam rutinitas organisasi yang telah berubah dan melanjutkan pertanyaan dari asumsi-asumsi yang mendasari tindakan dan perilaku (March, 1999:76).

Ada beberapa cara yang dapat mendukung proses pembelajaran organisasional, yaitu mengembangkan sikap akomodatif terhadap munculnya ide baru, mengembangkan sistem pemikiran, mengembangkan kreativitas, mengembangkan kesadaran pegawai dan nilai-nilai organisasi dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi serta memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyelesaikan permasalahan secara kolaboratif.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Menurut Mills dan Friesen (1992) ada tiga karakteristik kunci pembelajaran organisasional. Pertama, organisasi harus memiliki komitmen terhadap pengetahuan. Artinya, organisasi memiliki komitmen untuk terus menerus mengupayakan memperoleh pengetahuan. Kedua, pembelajaran organisasi harus memiliki sebuah mekanisme pembaharuan (*a mechanism of renewal*) dalam organisasi. Ketiga, pembelajaran organisasi harus memiliki keterbukaan (*openess*) terhadap dunia luar. Berbagai hal yang menyangkut keterbukaan misalnya para manajer membutuhkan pengetahuan mengenai bagaimana lingkungan bisnis berubah secara periodik serta kemauan untuk terus mengikuti pendidikan formal. Bagian pemasaran harus tanggap terhadap perubahan selera konsumen dan pemasok. Semua ini merupakan contoh keterbukaan terhadap dunia luar.

Lopez *et al.* (2005) membagi proses pembelajaran organisasional kedalam empat tahapan yaitu : (1) pencarian pengetahuan, melalui sumber eksternal dan pengembangan internal, (2) penyebaran, yaitu menyebarkan pengetahuan yang telah diperoleh ke semua bagian yang ada dalam organisasi, (3) interpretasi, yaitu individu yang mendapatkan informasi melakukan interpretasi atas informasi yang telah mereka dapatkan dan melakukan koordinasi dalam proses pengambilan keputusan, dan (4) memori organisasi, yaitu kegiatan yang bertujuan untuk menyimpan pengetahuan yang telah diperolehnya untuk masa yang akan datang. Memori organisasi diimplementasikan dalam bentuk peraturan, prosedur dan sistem.

Menurut Luthans (1998:45) karakteristik pembelajaran organisasional dicerminkan dalam nilai-nilai kultural yang berorientasi pada manusia (*human oriented cultural values*). Budaya yang memandang bahwa setiap pegawai merupakan sumber ide, pegawai adalah orang yang paling dekat hubungannya dengan permasalahan organisasi sehingga mereka akan memiliki cara terbaik secara vertikal maupun horizontal, dan setiap ide harus dihargai serta kesalahan yang dilakukan dianggap sebagai suatu proses pembelajaran.

Dari beberapa pengertian sebagaimana yangtelah diuraikan di atas, maka pembelajaran organisasional yang dimaksud dalam penelitian ini adalah proses

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

mendeteksi dan memperbaiki kesalahan dan merupakan suatu proses dinamis dalam menciptakan, mengambil, dan mengintegrasikan pengetahuan untuk mengembangkan sumberdaya dan kapabilitas dalam memberikan kontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik, dengan melalui proses empat tahapan yaitu: (1) pencarian pengetahuan, melalui sumber eksternal dan pengembangan internal, (2) penyebaran, yaitu menyebarkan pengetahuan yang telah diperoleh ke semua bagian yang ada dalam organisasi, (3) interpretasi, yaitu individu yang mendapatkan informasi melakukan interpretasi atas informasi yang telah mereka dapatkan dan melakukan koordinasi dalam proses pengambilan keputusan, dan (4) memori organisasi, yaitu kegiatan yang bertujuan untuk menyimpan pengetahuan yang telah diperolehnya untuk masa yang akan datang.

C. Kapabilitas Organisasi

Organization capabilities are the collective abilities of the business unit (Davenport, 1999). Apa yang dimaksud dengan kapabilitas dalam konteks suatu organisasi khususnya perusahaan? Boleh dimaksudkan sebagai berbagai kemampuan yang dimiliki perusahaan (organisasi) dalam rangka menyelenggarakan kegiatan usaha yang dijalankan. Dalam perusahaan berbentuk korporasi kapabilitas itu adalah kemampuan dari setiap unit usaha yang dimiliki untuk menjalankan strategi usaha mereka secara keseluruhan.

Kapabilitas dapat dirasakan bila pegawai dan pelanggan perusahaan yang bersangkutan merasakan adanya kemampuan menyelenggarakan usahanya dengan cara yang lebih baik dari pesaingnya, dan kapabilitas itu berupa seperangkat kapasitas yang saling terkait yang dimiliki organisasi tersebut sehingga ampuh menjalankan tugasnya (Kotelnikov, 2007). Setiap perusahaan membutuhkan kapabilitas dalam rangka menjalankan kegiatan usahanya agar dapat mampu bersaing dan hidup berkelanjutan di pasar. Perusahaan tidaklah begitu mudah membangun kapabilitasnya apalagi bila pengembangan perusahaan tersebut berlangsung dengan cara-cara yang tradisional. Dalam ekonomi sekarang ini, perusahaan mesti memiliki seperangkat kepemilikan pengetahuan untuk dapat merealisasikan tujuan usahanya. Kepemilikan perusahaan tersebut antara lain berupa

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

informasi, produksi, distribusi, dan afiliasi (Gold dan Malhotra, 2001). Kemampuan untuk mengolah semua pengetahuan ini yang dilaksanakan seluruh pekerja perusahaan diseluruh lapisan tingkatan menghasilkan *output* yang dapat diberikan baik produk maupun jasa kepada pelanggannya.

Ulrich dan Smallwood (2006) mengatakan bahwa tidak ada standar baku atas kapabilitas yang harus dimiliki setiap organisasi namun jelas bahwa ada 11 elemen kapabilitas yang cenderung untuk diraih perusahaan.

1. *Talent*; kemampuan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan orang yang kompeten dan mempunyai komitmen.
2. *Speed*; kemampuan yang baik dalam melakukan perubahan yang cepat dan berlangsung cepat juga.
3. *Shared*; kemampuan yang baik untuk meyakinkan bahwa pelanggan dan pekerja mempunyai image yang positif dan konsisten dan berpengalaman dengan organisasi tersebut.
4. *Accountability*; kemampuan yang baik dalam mendapatkan kinerja terbaik dari pekerjanya.
5. *Collaboration*; kemampuan yang baik untuk bekerja melalui batas yang ada untuk meyakinkan baik efisiensi dan leveragenya.
6. *Learning*; kemampuan yang baik dalam menghasilkan dan melakukan generalisasi ide ide yang berdampak positif.
7. *Leadership*; kemampuan yang baik dalam kepemimpinan yang mampu melekatkan dirinya dengan organisasi
8. *Customer connectivity*; kemampuan yang baik dalam membangun hubungan berkelanjutan dengan suatu kepercayaan terhadap target pelanggannya.
9. *Strategic unity*; kemampuan yang baik untuk mengartikulasikan dan membagikan suatu pandangan strategis dan menciptakannya kedalam tiga tingkatan yaitu intelektual, behaviour, dan prosedur.
10. *Innovation*; kemampuan yang baik untuk mengerjakan sesuatu yang baru baik dalam isi maupun prosesnya.
11. *Efficiency*; kemampuan yang baik untuk mengelola biaya.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

D. Strategi Produk

Perkembangan penggunaan pemasaran sebagai suatu strategi oleh perusahaan adalah dengan mencampurkan berbagai elemen pemasaran yang meliputi produk/jasa yang ditawarkan (*product*), kemudahan mendapatkan produk/jasa yang ditawarkan (*place*), promosi atau komunikasi kepada klien sasaran menggunakan berbagai teknik promosional (*promotion*) dan harga yang dikenakan kepada produk/jasa (*price*). Istilah *product*, *place*, *promotion*, dan *price* (4P) kemudian dikenal secara luas dengan istilah bauran pemasaran (*marketing mix*) yang menggambarkan berbagai elemen pemasaran yang digunakan perusahaan untuk memuaskan kebutuhan pasar yang dipilih dan memenuhi tujuan pemasaran yang spesifik (Low dan Tan, 1995).

Menurut Stanton (1996: 45) bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah kombinasi dari 4 variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan yaitu produk, harga, kegiatan promosi dan sistem distribusi. Ada banyak alat pemasaran, McCarthy mempopulerkan pembagian kiat pemasaran ke dalam 4 (empat) faktor yang disebut "*the four Ps: product, price, place, and promotion*" (Kotler dan Keller, 1992:92). Kotler dan Keller (2008: 110) mengatakan bahwa secara tradisional, aktivitas pemasaran diklasifikasi ke dalam empat alat yang dikenal secara luas yakni 4P (*product, place, promotion, dan price*), namun dalam perkembangannya bauran pemasaran dalam pemasaran modern ditambah dengan sejumlah komponen yang merefleksikan pemasaran secara holistik. Elemen yang ditambahkan dalam bauran pemasaran modern adalah *people, process, program, dan performance*. *People* merupakan bagian dari pemasaran internal dalam hal ini karyawan yang penting bagi keberhasilan pemasaran. *Process*, merefleksi kreatifitas, disiplin, dan struktur yang diperlukan manajemen pemasaran. *Program*, merefleksi aktivitas-aktivitas yang diarahkan secara langsung kepada pelanggan perusahaan. Terakhir *performance*, sebagai alat untuk mengukur *outcome* yang mungkin bagi usaha pemasaran.

Produk adalah elemen penting dalam penawaran pasar. Pemimpin pasar biasanya menawarkan produk dan jasa bermutu tinggi yang memberikan nilai

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

pelanggan yang paling unggul. Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk memuaskan suatu keinginan atau kebutuhan, termasuk barang fisik, jasa, pengalaman, acara, tempat, properti, organisasi, informasi, dan ide.

Kotler dan Keller (2008: 115) mengemukakan bahwa dalam perencanaan dan strategi produk, pemasar perlu memperhatikan lima tingkatan hierarki nilai pelanggan, yaitu :

1. Manfaat Inti (*core benefit*): layanan yang benar-benar di beli pelanggan.
2. Produk Dasar (*basic product*) : produk yang ditambahkan sebagai pelengkap layanan
3. Produk yang diharapkan (*expected product*) : Sekelompok atribut dan kondisi yang biasanya diharapkan pembeli ketika membeli produk.
4. Produk Tambahan (*augmented product*) : produk yang melebihi harapan pelanggan.
5. Produk Potensial (*potential product*) : produk yang mempunyai tambahan dan transformasi di penawaran masa depan.

Setiap jenis produk mempunyai strategi bauran pemasaran : Ketahanan (*Durability*) dan Keberwujudan (*Tangibility*). Ada 3 produk menurut ketahanan dan keberwujudan :

1. Barang-barang yang tidak tahan lama (*nondurable goods*) adalah barang-barang berwujud yang biasanya dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali penggunaan seperti bir dan sabun.
2. Barang tahan lama (*durable goods*) adalah barang-barang berwujud yang biasanya dapat digunakan untuk waktu lama. contoh : kulkas dan alat tulis.
3. Jasa (*Services*) : produk yang tidak berwujud bervariasi, tak terpisahkan, dan dapat musnah contoh : salon potong rambut.

Barang industri dapat diklasifikasikan berdasarkan biaya relatif dan bagaimana memasuki proses produksi, yang terdiri dari :

1. Bahan dan suku cadang (*materials and parts*) : barang yang seluruhnya menjadi bagian produk produsen.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

2. Barang Modal (*capital items*) : barang tahan lama yang memfasilitasi pengembangan atau pengelolaan produk jadi.
3. Layanan bisnis dan pasokan (*supplies and business services*) : barang dan jasa jangka pendek yang memfasilitasi pengembangan dan pengelolaan produk jadi.

Sun (2010) mengemukakan bahwa diferensiasi produk adalah strategi pemasaran klasik untuk mencapai keunggulan bersaing. Salah satu batu loncatan dari pemikiran pemasaran adalah orientasi pasar perusahaan yang lengkap untuk membangkitkan nilai pelanggan dan sebagai konsekuensinya dapat mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Diferensiasi produk adalah upaya dari sebuah perusahaan untuk membedakan produknya dari produk pesaing dalam suatu sifat yang membuatnya lebih diinginkan. Beberapa produk dibedakan dari produk pesaing oleh kualitasnya. Diferensiasi Produk menyangkut: Bentuk, Fitur, Penyesuaian, Kualitas Kinerja, Kualitas Kesesuaian, Ketahanan, Keandalan, Kemudahan Perbaikan, Gaya dan desain.

E. Adaptabilitas Pemasaran

Teori interdependensi menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan organisasi sangat tergantung kepada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan dengan kekuatan lingkungan, seperti tingkat persaingan, peraturan-peraturan yang berlaku (Caroll dan Hannan, 1989). Kesesuaian orientasi strategi dengan lingkungan akan mampu meningkatkan kinerja organisasi (Luo, 1999). Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa lingkungan bisnis senantiasa berubah, sehingga perusahaan dituntut untuk senantiasa menyesuaikan kondisi internal dengan lingkungannya. Banyak perusahaan yang gagal disebabkan karena tidak mampu menyesuaikan dengan lingkungannya. Perusahaan dengan derajat pembelajaran organisasional yang tinggi akan lebih mampu menyesuaikan dengan lingkungannya dengan demikian maka pembelajaran organisasional memiliki pengaruh terhadap adaptabilitas organisasi.

Adaptasi adalah suatu penyesuaian pribadi terhadap lingkungan, penyesuaian ini dapat berarti mengubah diri pribadi sesuai dengan keadaan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

lingkungan, juga dapat berarti mengubah lingkungan sesuai dengan keinginan pribadi (Gerungan,1991:55).

Menurut Kartasapoetra adaptasi mempunyai dua arti. Adaptasi yang pertama disebut penyesuaian diri yang autoplastis (auto artinya sendiri, plastis artinya bentuk), sedangkan pengertian yang kedua disebut penyesuaian diri yang alloplastis (allo artinya yang lain, palstis artinya bentuk). Jadi adaptasi ada yang artinya “pasif” yang mana kegiatan pribadi di tentukan oleh lingkungan. Dan ada yang artinya “aktif”, yang mana pribadi mempengaruhi lingkungan (Kartasapoetra,1987:50).

Adaptabilitas sendiri pada dasarnya merupakan perubahan perilaku selama berinteraksi dengan pelanggan atau interaksi antar *customer* yang didasarkan pada informasi yang diterima mengenai situasi penjualan sesungguhnya (Weitz, *et al.*, 1986). Seorang penjual dikatakan memiliki tingkat adaptabilitas yang tinggi jika mereka mampu menggunakan cara yang berbeda-beda ketika berhadapan dengan pelanggan dan mereka segera melakukan penyesuaian selama berhadapan dengan pelanggan, sebaliknya seorang penjual dikatakan memiliki tingkat adaptabilitas yang rendah jika mereka senantiasa menggunakan cara yang sama ketika berhadapan dengan semua pelanggan (Spiro dan Weitz, 1990). Penjualan adaptif dapat menghasilkan efektifitas jangka panjang jika manfaat dari kegiatan adaptif lebih tinggi dibandingkan dengan biaya yang harus dikeluarkan (Spiro dan Weitz, 1990). Empat kondisi dimana keuntungan lebih tinggi dibandingkan dengan biaya jika (1) penjualan berhadapan dengan berbagai konsumen yang memiliki kebutuhan yang berbeda, (2) permintaan dalam jumlah yang sangat besar, (3) perusahaan memiliki sumberdaya untuk melakukan adaptasi, dan (4) penjual memiliki kemampuan untuk beradaptasi secara efektif (Wietz *et al.*, 1986).

Literatur-literatur manajemen menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi banyak jenis lingkungan yang harus disiasati menjadi peluang dan tidak sekedar menjadi ancaman. Telaah terhadap literatur yang ada menunjukkan bahwa lingkungan harus dihadapi dan diredifinisi bagi kepentingan pengembangan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

strategi (Ferdinand, 2002). Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat tergantung kepada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan dengan lingkungannya sehingga organisasi yang tidak mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungannya akan mati tergilas oleh perubahan.

Derajat kemampuan organisasi untuk menyesuaikan dengan lingkungannya disebut dengan adaptabilitas organisasi. Adaptabilitas organisasi menurut Dess *et al.*(1997) merupakan kemampuan organisasi untuk melakukan perubahan internal sebagai respon terhadap lingkungan. Adaptabilitas organisasi merupakan variabel yang penting dalam mencapai kinerja organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian Kotler dan Achrol (1999) yang menyatakan bahwa budaya yang kuat dan adaptif memiliki kekuatan dan sumbangan yang nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi. Di samping itu juga dinyatakan bahwa adaptabilitas mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas sumberdaya.

Menurut Dess *et al.*(1997) menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungannya ditunjukkan dengan ciri-ciri sebagai berikut: (1) Organisasi secara terus menerus menyesuaikan perubahan dengan membuat strategi yang sesuai dengan umpan balik yang didasarkan pada pasarnya, (2) proses perencanaan produk dan bisnis melibatkan pelanggan, pemasok, dan penyedia jasa, (3) keputusan organisasi ini pada umumnya dilakukan pada derajat informasi yang paling akurat, (4) karyawan didukung untuk mengadakan percobaan di organisasi agar mengidentifikasi produk baru atau pendekatan inovatif, (5) kontinuitas atau jangka panjang organisasi dapat diwujudkan dengan capaian jangka pendek di dalam organisasi tersebut.

Adaptasi penjualan (*adaptive selling*) didefinisikan sebagai perubahan dari perilaku penjualan selama interaksi dengan pelanggan atau interaksi antar customer yang didasarkan pada informasi yang diterima mengenai situasi penjualan yang sesungguhnya (Weitz *et al.*, 1986 dalam Spiro dan Weitz,1990). Spiro dan Weitz (1990) menguji hubungan antara adaptabilitas penjualan dengan efektifitas penjualan dengan menggunakan skala ADAPTS yaitu skala yang digunakan untuk mengukur derajat perilaku adaptif tenaga penjualan dan fleksibilitas antar personal.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa skala ADAPTS berpengaruh positif dengan prestasi kerja tenaga penjualan. Spiro dan Weitz (1990) menyarankan bahwa seorang tenaga penjual seharusnya memahami praktek dan adaptasi penjualan yang terdiri dari enam aspek sebagai berikut: (1) pemahaman bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan situasi penjualan yang berbeda, (2) keyakinan dalam memiliki kemampuan untuk menggunakan berbagai pendekatan penjualan yang berbeda, (3) keyakinan dalam memiliki kemampuan untuk mengubah pendekatan penjualan selama berinteraksi dengan pelanggan, (4) struktur pengetahuan yang memfasilitasi pemahaman terhadap situasi penjualan berbeda dan akses untuk menerapkan strategi penjualan yang sesuai dari masing-masing situasi, (5) pengumpulan informasi mengenai situasi penjualan dalam beradaptasi, dan (6) penerapan aktual terhadap pendekatan yang berbeda dalam situasi yang berbeda.

Proses pengembangan strategi pemasaran yang baik akan ditentukan oleh kesadaran untuk mengkaji faktor-faktor dukungan dan ancaman lingkungan yang ada disekitar organisasi. Kajian terhadap lingkungan dapat menuntun manajemen untuk melakukan *scanning* terhadap faktor-faktor dukungan lingkungan serta faktor-faktor yang merupakan ancaman lingkungan (Ferdinand, 2002). Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa kemampuan untuk menyusun strategi pemasaran yang baik sangat tergantung kepada kemampuan dalam menganalisa lingkungan, hal ini berarti bahwa penyesuaian strategi pemasaran dengan aspek lingkungan memegang peranan yang sangat penting bagi keberhasilan strategi pemasaran.

Menurut paradigma orientasi strategi: Perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui kemampuan melakukan adaptasi dengan lingkungannya (Miles dan Snow, 2007). Sedangkan Miller dan Friesen (1982) menyatakan bahwa kemampuan adaptasi organisasi sangat berkaitan dengan tingkat inovasi, kemauan mengambil resiko dan orientasi strategi proaktif. Hambrick (1983) menyatakan bahwa perusahaan yang menggunakan strategi proaktif akan memusatkan perhatian pada penelitian, pengidentifikasian dan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

pemanfaatan kesempatan pasar yang muncul, penanggungan biaya dan resiko sebagai akibat perluasan kapasitas untuk menanggapi perubahan pasar. Miller dan Friesen (1982) juga menyatakan bahwa kekakuan organisasi sangat berkaitan dengan *nonadaptive* defensif dan menghindari resiko. Oleh karena itu keberhasilan penyesuaian orientasi strategi dengan kondisi lingkungan merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan bisnis. Kemampuan organisasi untuk menyesuaikan dengan lingkungannya dapat menjadi sumber keunggulan bersaing. Hal ini sejalan dengan pendapat Satyagraha (1994; 15) yang menyatakan bahwa pada umumnya strategi bisnis berkaitan dengan bagaimana perusahaan memiliki keunggulan kompetitif diantara pesaing. Kondisi tersebut menuntut seorang manajer untuk berpikir kritis yaitu bagaimana cara beradaptasi dengan lingkungan. Hal ini didukung oleh Luo (1999) yang melakukan penelitian penelitian pada industri kecil di China menyimpulkan bahwa adaptabilitas mempunyai hubungan dengan kinerja pada usaha skala kecil.

Menurut Denison dan Mishra (1995) adaptabilitas mendasarkan pada kemampuan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi. Salah satu lingkungan organisasi yang senantiasa berubah adalah selera dan kebutuhan konsumen sehingga organisasi senantiasa dituntut untuk senantiasa memenuhi apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen.

Dess *et al.* (1997) menyatakan bahwa salah satu indikator dari organisasi yang memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungan adalah dalam proses perencanaan produk dan bisnis melibatkan pelanggan, pemasok dan penyedia dana. Dari uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa karena dalam perencanaan produk pada organisasi yang memiliki adaptabilitas dengan lingkungan senantiasa melibatkan pelanggan, maka akan timbul adanya intensitas hubungan antara organisasi dengan pelanggan.

Sedangkan menurut Miller dan Friesen (1982) menyatakan bahwa kemampuan adaptasi organisasi sangat berkaitan dengan tingkat inovasi, kemauan mengambil resiko dan orientasi strategi proaktif. Inovasi sendiri merupakan kegiatan yang bertujuan untuk mengakomodasi perubahan selera dan keinginan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

konsumen. Dengan terpenuhinya kebutuhan dan keinginan konsumen akan mendorong adanya kualitas hubungan yang lebih baik antara organisasi dengan konsumen.

Adaptasi dapat mendorong konsumen untuk menjadi oportunis. Tetapi jika penjual (*supplier*) dapat melakukan adaptasi dan memuaskan kebutuhan konsumen dibandingkan pesaing, menyebabkan hubungan antara kedua belah pihak, penjual dan pembeli meningkat (Redondo dan Fierro, 2005). Miller dan Friesen (1982) dalam penelitiannya menyatakan bahwa perusahaan yang dapat melakukan adaptasi dengan budaya rekanan akan dapat meningkatkan kualitas hubungan dan meningkatkan rasa percaya sehingga pada akhirnya akan meningkatkan komitmen, dengan semakin tingginya rasa percaya dan komitmen akan meningkatkan kerjasama.

F. Kapabilitas Kloning Produk Berbasis Pesanan

Mengacu pada uraian pada bab 1 tentang kontradiksi hasil penelitian bahwa pembelajaran organisasi tidak selalu berpengaruh terhadap kinerja pemasaran, maka dalam penelitian ini dikembangkan konsep baru yang menjembatani kesenjangan penelitian tersebut dengan mengembangkan konsep kapabilitas kloning produk berbasis pesanan sebagai pemediasi hubungan pembelajaran organisasi dengan kinerja pemasaran. Konsep baru ini diturunkan dari teori pembelajaran organisasi, strategi produk dan adaptabilitas pemasaran.

Prieto dan Revilla (2006) melalui penelitiannya membuktikan adanya pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran dengan kinerja bisnis baik kinerja keuangan maupun non-keuangan. Dengan demikian pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja non-keuangan (termasuk kinerja pemasaran) dan kinerja keuangan. Namun dalam konteks kemampuan, kapabilitas organisasi lebih dimungkinkan pada tingkatan kemampuan memproduksi produk sesuai dengan keinginan pemesan. Produk yang sesuai dengan keinginan pemesan adalah produk yang konten, kapasitas, bentuk dan kualitasnya sama dengan produk yang diminta oleh pemesan.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Schnarrs (1994: 49) menggolongkan imitasi produk pada beberapa tingkatan, yaitu:

1. *Counterfits* atau pembajakan.

Pada tingkatan ini perusahaan benar-benar menjual produk dengan merek dan desain produk yang benar-benar sama sehingga sering disebut produk palsu. Imitasi ini tergolong ilegal.

2. *Knockoff* atau kloning.

Pada tingkatan ini perusahaan benar-benar meniru produk yang sudah ada tetapi memiliki merek yang lain.

3. *Design copy* atau *trade dress*

Pada tingkatan ini perusahaan menciptakan produk yang sangat menyerupai produk lain atau biasanya produk pionir atau market leader tetapi tidak benar-benar sama. Pada tingkatan ini sering juga disebut sebagai kombinasi antara strategi imitasi dan inovasi.

4. *Creative adaptations*.

Perusahaan peniru berupaya meniru produk yang ada, kemudian mengembangkan atau mengadaptasikannya kepada lingkungan yang baru.

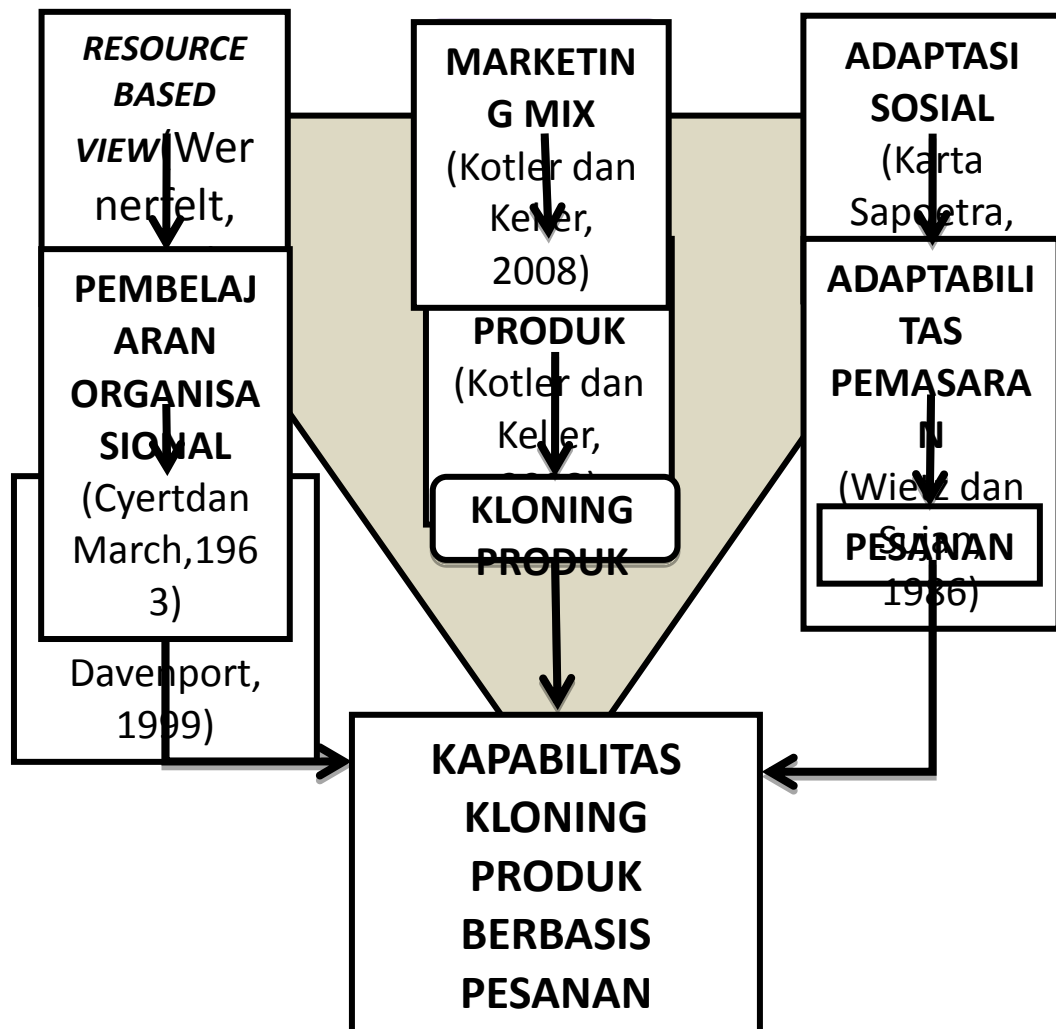
Memproduksi produk yang kapasitas, bentuk dan kualitasnya sama dengan produk yang diminta oleh pemesan disebut mengkloning. Dalam biologi kloning adalah proses memproduksi populasi individu yang sama genetik identik yang terjadi di alam saat organisme seperti bakteri, serangga atau tanaman bereproduksi secara aseksual. Kloning dalam bioteknologi mengacu pada proses yang digunakan untuk membuat salinan dari fragmen DNA (kloning molekuler), sel (kloning sel), atau organisme. Secara definisi, kloning adalah suatu upaya untuk memproduksi sejumlah individu yang secara genetik sama persis (identik). Sedangkan istilah klon adalah sekelompok organisme hewan maupun tumbuh-tumbuhan yang dihasilkan melalui reproduksi aseksual dan berasal dari satu induk yang sama. Setiap anggota dari klon tersebut mempunyai susunan dan jumlah gen yang sama dan kemungkinan besar fenotipnya juga sama (Ripke *et al.*, 2014). Secara etimologis, kloning berasal dari kata "*clone*" yang diturunkan dari bahasa Yunani "*klon*",

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

artinya potongan yang digunakan untuk memperbanyak tanaman. Kata ini digunakan dalam dua pengertian, yaitu: (Ripke *et al.*, 2014)

- Klon sel yang artinya menduplikasi sejumlah sel dari sebuah sel yang memiliki sifat-sifat genetiknya identik. dan
- Klon gen atau molekular, artinya sekelompok salinan gen yang bersifat identik yang direplikasi dari satu gen dimasukkan dalam sel inang.

Berdasarkan pendalaman teori yang dikemukakan di atas, maka dapat digambarkan proses sintesa konsep kapabilitas kloning produk berbasis pesanan seperti pada gambar 3.1.



MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

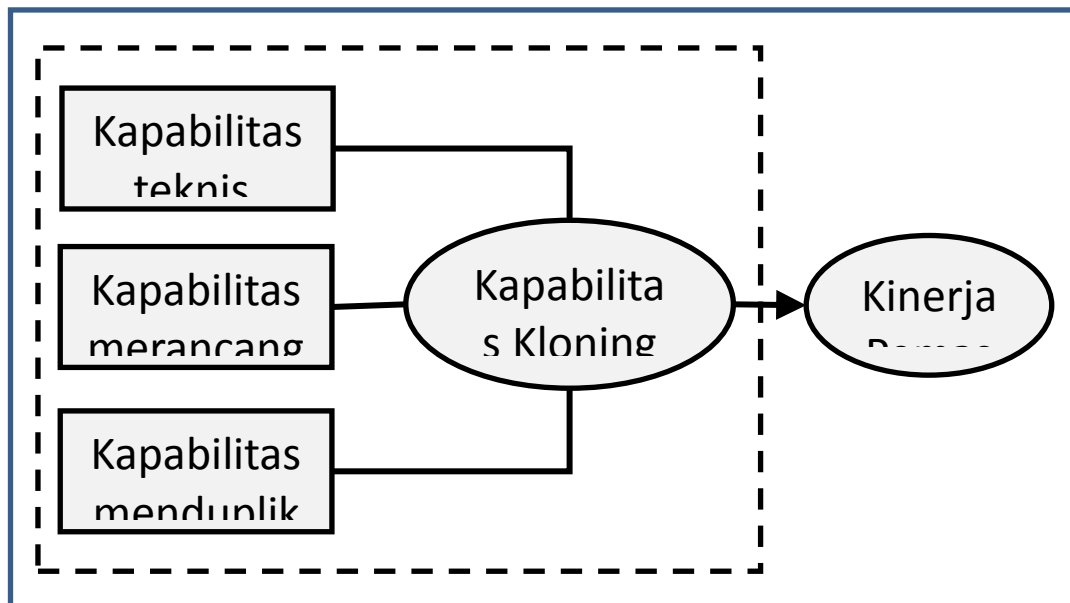
Gambar 3.1

Proses Sintesa Konsep Kapabilitas Kloning Produk Berbasis Pesanan

Berdasarkan proses sintesa pada gambar 2.1, maka diajukan proposisi sebagai berikut:

Kapabilitas Kloning Produk Berbasis Pesanan adalah kemampuan teknis, merancang bangun dan menduplikasi dalam membuat suatu produk dimana konten/isi, kapasitas, bentuk maupun kualitasnya sama saja dengan produk yang diminta

Proposisi yang diajukan tersebut di atas, secara pithografi dapat digambarkan dalam gambar 2.2.



Gambar 3.2 Model Pitografi Proposisi

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

PROSES SINTESA
KEUNGGULAN PRODUK REGEOSENTRIK

A. *Resource Based View Theory*

Teori *RBV* pertama kali diperkenalkan oleh Wernerfelt pada tahun 1984. Konsep *RBV* (*resource based view*) berasumsi bahwa kemampuan perusahaan untuk bersaing sangat tergantung kepada keunikan sumber daya yang ada dalam organisasi (Wernerfelt, 1984). Teori *RBV* berasumsi memandang bahwa perusahaan merupakan kumpulan sumber daya, teori *RBV* juga mengasumsikan bahwa setiap perusahaan memiliki kemampuan sumber daya yang unik dan pertumbuhan perusahaan tunduk pada efisiensi penggunaan sumber daya dan penyebaran kemampuan (Wernerfelt, 1984). Disamping itu, teori *RBV* juga memandang bahwa kemampuan bersaing organisasi merupakan fungsi dari keunikan serta nilai dari *resources* serta kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi tersebut, teori ini juga menganggap bahwa kapabilitas merupakan sumber utama untuk mencapai *sustainable competitive advantage*. Sebagai konsep yang telah luas dibahas dalam teori *RBV*, keunggulan bersaing telah dikonseptualisasikan dan tertanam dalam kepemimpinan biaya perusahaan dan diferensiasi di pasar (Bharadwaj, *et al.*, 1993).

Teori *RBV* (*resource based view theory*) lebih fokus pada sisi internal perusahaan yaitu tentang sumber daya yang dimiliki perusahaan. Kapabilitas perusahaan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan (Grant, 1991). Sumber daya merupakan sumber utama dari keunggulan bersaing dan akan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

meningkatkan kesulitan bagi upaya peniruan dari pesaing. Para pendukung teori *RBV* menggunakan sumber daya internal perusahaan, kompetensi dan kemampuan sebagai penentu penting dari strategi. Paradigma ini berpendapat bahwa perbedaan dalam kinerja perusahaan dapat ditelusuri kembali kepada aset dan kemampuan heterogen yang dimiliki oleh perusahaan. Teori *RBV* menyatakan bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan menentukan keunggulan bersaing dan perusahaan yang menikmati kemampuan unggul dibandingkan dengan pesaing mereka dan perusahaan memiliki keuntungan yang signifikan atas pesaing. Sumber daya adalah aset produktif yang dimiliki oleh perusahaan, sedangkan kemampuan adalah kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi sumber daya secara efisien, untuk memproduksi produk atau mengembangkan layanan untuk mencapai tujuan bisnis (Peteraf, 1993; Russo dan Fouts, 1997; Raphael dan Schoemaker, 1993a). Sumber daya dikategorikan menjadi nyata, tidak berwujud dan sumber daya manusia. Sumber daya nyata adalah sumber daya modal, peralatan, pabrik dan lain - lain, sedangkan sumber daya tidak berwujud adalah reputasi perusahaan, *brand image* dan kualitas yang dirasakan dari produk - produknya. Modal intelektual atau sumber daya manusia adalah keterampilan dan pengetahuan karyawan, dan aset yang berorientasi pengetahuan (Grant, 1991).

Menurut teori *RBV*, sebagai strategi sumber daya perusahaan, sebagai sumber keunggulan bersaing dan kinerja yang unggul, harus berharga dalam arti memungkinkan perusahaan untuk mengeksploitasi lingkungannya, peluang dan / atau menetralkan ancaman dan membuatnya langka di antara pesaing perusahaan saat ini atau potensial, sulit untuk meniru, dan tanpa

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

strategi pengganti yang dekat (Barney, 1991). Seperti didefinisikan sebelumnya, tindakan strategis adalah cara perusahaan berhubungan dengan lingkungan mereka untuk mencapai keunggulan bersaing dan kinerja yang unggul (Porter, 1985). Selain itu, Barney (1991) mengusulkan bahwa perusahaan mempertahankan keunggulan bersaing mereka dengan menerapkan strategi yang merespon peluang lingkungan dengan memanfaatkan kekuatan internal mereka. Tindakan strategis perusahaan dapat dibedakan dari kemampuan mereka, yang merujuk kepada keterampilan dan akumulasi pengetahuan, dilakukan melalui proses organisasi, yang memungkinkan perusahaan untuk mengkoordinasikan kegiatan dan memanfaatkan aset mereka (Day, 1994). Perusahaan mungkin memiliki kemampuan tertentu, tetapi tidak pernah mengambil tindakan apapun untuk menggunakannya. Dengan demikian, tindakan strategis dianggap sebagai pengendali tak terpisahkan dari keunggulan bersaing suatu perusahaan.

Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan pesaing merupakan sumber keunggulan bersaing (Peteraf, 1993). [ENREF 172](#)Teori *RBV* menekankan rente yang dihasilkan dari sumber daya yang heterogen, rente dicapai melalui sumber daya yang lebih baik melalui asimetri informasi atau nasib baik, sumber daya menentukan strategi perusahaan, manajemen melibatkan akumulasi dan menyebarkan sumber daya (Mahoney, 1995). Teori *RBV* merupakan pendekatan yang digunakan perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan berbasis sumber daya. Menurut *resource based perspective*, determinan kinerja perusahaan adalah kapabilitas dan aset – aset perusahaan yang

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

spesifik, serta mekanisme – mekanisme perlindungan posisi perusahaan. Termasuk di dalamnya adalah *intangible assets*, seperti keterampilan di bidang teknologi maupun manajerial (Teece dan Shuen, 1997).

Teori *RBV* berkembang menjadi sebuah teori yang sangat berpengaruh dalam bidang manajemen baik pada bidang manajemen stratejik (Cohen dan Levinthal, 1990); maupun dalam bidang manajemen pemasaran stratejik (Day, 1994). Salah satu kekuatan teori *RBV* adalah kemampuannya dalam menjelaskan mengapa suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing dengan pesaingnya. Perspektif berbasis kompetensi dalam manajemen stratejik yang berakar pada *resource based view* menunjukkan pengintegrasian dari pendekatan – pendekatan yang ada, sehingga mampu memberikan penjelasan yang lebih sistemik dan holistik atas *sustainable competitive advantage*.

Premis dari teori *RBV* adalah bahwa heterogenitas dan tidak sempurnanya mobilitas sumber daya di antara perusahaan - perusahaan menjelaskan mengapa beberapa perusahaan dapat memberikan nilai pelanggan yang unggul dan / atau mencapai biaya relatif lebih rendah, yang mengarah ke dominasi pangsa pasar dan kinerja keuangan yang superior. Sumber daya berbagai jenis, meliputi seperti sumber daya manusia, fisik, keuangan atau sumber daya tidak berwujud (Mahoney dan Pandian, 1992).

Meskipun pentingnya tindakan strategis dalam teori *RBV*, cukup banyak penelitian berbasis teori *RBV* meminggirkan peran teori *RBV* dalam perusahaan (Johnson, *et al.*, 2003). Banyak yang mengkritik bahwa teori *RBV* bersifat statis dan tidak tepat menjawab pertanyaan dan memberi penjelasan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

tentang proses bagaimana keunggulan diciptakan (Porter, 1991; Porter, 1996). Tetapi teori kemampuan dinamis telah diperkenalkan sebagai perpanjangan dari teori *RBV* untuk menggabungkan proses dimensi, faktor – faktor yang mendahului dan berhasil terhadap langkah strategis perusahaan (Teece dan Pisano, 1994b; Teece, *et al.*, 1997b).

Teori *RBV* memiliki kaitan erat dengan konsep differensiasi produk dalam menciptakan keunggulan bersaing. Kor dan Mahoney (2004) dalam penelitiannya memperkuat pemikiran bahwa penciptaan keunggulan bersaing, mempertahankan keunggulan bersaing dan mekanisme isolasi baik secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi teori *RBV* pada manajemen strategi. Teori *RBV* menganggap sebuah perusahaan sebagai sebuah paket dari sumber daya dan kemampuan perusahaan. Ini adalah kerangka kerja yang berpengaruh terhadap pemahaman tentang bagaimana keunggulan bersaing dicapai melalui sumber daya dan kemampuan antar perusahaan (Wernerfelt, 1984). Teori *RBV* menekankan bahwa kunci untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan dari sumber daya perusahaan terletak pada kemampuan untuk mengintegrasikan sumber daya yang berbeda untuk membentuk kemampuan organisasi yang kuat (Zollo dan Winter, 2002).

Penelitian Almor dan Hashai (2004) yang menggunakan pendekatan modifikasi teori *RBV* untuk menguji keunggulan bersaing yang dinikmati oleh pengetahuan -intensif, perusahaan multinasional kecil dan menengah (*KI SMMs*). Sementara pandangan teori *RBV* selalu membahas kemampuan superior saja, tulisan ini menguji kemampuan superior dan inferior dan hasil keunggulan bersaing

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

berkelanjutan mereka. Dibandingkan dengan pengetahuan intensif perusahaan multinasional yang lebih besar, *KI-SMMs* memiliki kemampuan yang lebih rendah. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa *KISMMs* mengimbangi kemampuan rendah dalam kegiatan pemasaran melalui penggunaan model bisnis yang unik yang berfokus penjualan berulang kepada pelanggan dengan siapa rendahnya jumlah transaksi bernilai tinggi dapat dipertahankan.

Teori *RBV* berpendapat bahwa perusahaan akan memiliki sifat yang berbeda dari sumber daya dan berbagai tingkat kemampuan. Kelangsungan hidup sebuah perusahaan tergantung pada kemampuannya untuk menciptakan sumber daya baru, membangun platform kemampuannya, dan membuat kemampuan lebih ditiru untuk mencapai keunggulan bersaing (Day dan Wensley, 1988; Peteraf, 1993). Teori *RBV* banyak digunakan dalam literatur pemasaran untuk memahami interaksi antara kemampuan fungsional pemasaran dan yang lain dan pengaruhnya terhadap perbaikan kinerja (Dutta, *et al.*, 1999; Song, *et al.*, 2005). Wu (2010) yang meneliti dengan menerapkan proses empirik langkah demi langkah untuk menguji penerapan pandangan berbasis sumber daya (*RBV*) dan pandangan kapabilitas dinamik (*DCV*) terhadap lingkungan yang selalu berubah. Pandangan teori *RBV* efektif dalam beberapa hal dan sumber daya perusahaan yang berharga, langka, ditiru, dan nonsubstitusi mempunyai hubungan dengan keunggulan bersaing perusahaan.

Pada Tabel 2.1 dibawah berikut ini dirangkum studi empiris tentang teori *RBV*.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Tabel 2.1

Beberapa Hasil Penelitian Tentang Teori *RBV* (*Resource Based View Theory*)

Peneliti	Hasil Penelitian
Wernefelt (1984)	Teori <i>RBV</i> mengasumsikan bahwa setiap perusahaan memiliki kemampuan sumber daya yang unik dan pertumbuhan perusahaan tunduk pada efisiensi penggunaan sumber daya dan penyebaran kemampuan.
Porter (1985)	Tindakan strategis adalah cara perusahaan berhubungan dengan lingkungan mereka untuk mencapai keunggulan bersaing dan kinerja yang unggul.
Cohen dan Levinthal (1990)	Teori <i>RBV</i> berkembang menjadi sebuah teori yang sangat berpengaruh dalam bidang manajemen baik pada bidang manajemen stratejik.
Grant (1991)	Kapabilitas perusahaan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan. Karena sumber daya merupakan sumber utama dari keunggulan bersaing dan akan meningkatkan kesulitan bagi upaya peniruan dari pesaing. Sumber daya dikategorikan menjadi nyata, tidak berwujud dan sumber daya manusia. Sumber daya nyata adalah sumber daya modal, peralatan, pabrik dan lain - lain, sedangkan sumber daya tidak berwujud adalah reputasi perusahaan, <i>brand image</i> dan kualitas yang dirasakan dari produk-produknya. Modal intelektual atau sumber daya manusia adalah keterampilan dan pengetahuan karyawan, dan aset yang berorientasi pengetahuan.
Barney (1991)	Perusahaan mempertahankan keunggulan bersaing mereka dengan menerapkan strategi yang merespon peluang lingkungan dengan memanfaatkan kekuatan internal mereka.
Porter (1991, 1996)	Walaupun banya yang mengkritik bahwa teori <i>RBV</i> bersifat statis dan tidak tepat menjawab pertanyaan dan memberi penjelasan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Bharawaj, <i>et al.</i> , (1993)	tentang proses bagaimana keunggulan diciptakan. Konsep teori <i>RBV</i> juga memandang bahwa kemampuan bersaing organisasi merupakan fungsi dari keunikan serta nilai dari <i>resources</i> serta kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi tersebut, disamping itu konsep ini juga menganggap bahwa kapabilitas merupakan sumber utama untuk mencapai <i>sustainable competitive advantage</i> . Sebagai konsep yang telah luas dibahas dalam teori <i>RBV</i> , keunggulan bersaing telah dikonseptualisasikan tertanam dalam kepemimpinan biaya perusahaan dan diferensiasi di pasar
Teece dan Pisano (1994b); Teece, <i>et al.</i> , (1997b)	Teori kemampuan dinamis telah diperkenalkan sebagai perpanjangan dari teori <i>RBV</i> untuk menggabungkan proses dimensi, faktor – faktor yang mendahului dan berhasil terhadap langkah strategis perusahaan.
Peteraf (1993); Russo dan Fouts (1997); Raphael dan Schoemaker (1993a)	Sumber daya dan kemampuan perusahaan menentukan keunggulan bersaing dan perusahaan yang menikmati kemampuan unggul dibandingkan dengan pesaing mereka dan perusahaan memiliki keuntungan yang signifikan atas pesaing. Sumber daya adalah aset produktif yang dimiliki oleh perusahaan, sedangkan kemampuan adalah kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi sumber daya secara efisien, untuk memproduksi produk atau mengembangkan layanan untuk mencapai tujuan bisnis.
Day (1994)	Teori <i>RBV</i> berkembang menjadi sebuah teori yang sangat berpengaruh dalam bidang manajemen baik pada bidang manajemen pemasaran stratejik. Tindakan strategis perusahaan dapat dibedakan dari kemampuan mereka, yang merujuk kepada keterampilan dan akumulasi pengetahuan, dilakukan melalui proses organisasi, yang memungkinkan perusahaan untuk

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Teece dan Shuen (1997)	<p>mengkoordinasikan kegiatan dan memanfaatkan aset mereka</p> <p>Teori <i>RBV</i> merupakan pendekatan yang digunakan perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan berbasis sumber daya. Menurut <i>resource based perspective</i>, determinan kinerja perusahaan adalah kapabilitas dan aset – aset perusahaan yang spesifik, serta mekanisme – mekanisme perlindungan posisi perusahaan. Termasuk di dalamnya adalah <i>intangible assets</i>, seperti keterampilan di bidang teknologi maupun manajerial.</p>
Zollo dan Winter (2002)	<p>Teori <i>RBV</i> menekankan bahwa kunci untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan dari sumber daya perusahaan terletak pada kemampuan untuk mengintegrasikan sumber daya yang berbeda untuk membentuk kemampuan organisasi yang kuat.</p>
Johnson, <i>et al.</i> , (2003)	<p>Meskipun pentingnya tindakan strategis dalam teori <i>RBV</i>, cukup banyak penelitian berbasis teori <i>RBV</i> meminggirkan peran teori <i>RBV</i> dalam perusahaan.</p>
Kor dan Mahoney (2004)	<p>Dalam penelitiannya memperkuat pemikiran bahwa penciptaan keunggulan bersaing, mempertahankan keunggulan bersaing dan mekanisme isolasi baik secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi teori <i>RBV</i> pada manajemen strategi.</p>
Almor dan Hashai (2004)	<p>Menggunakan pendekatan modifikasi teori <i>RBV</i> untuk menguji keunggulan bersaing yang dinikmati oleh pengetahuan-intensif, perusahaan multinasional kecil dan menengah (<i>KI SMMs</i>). Sementara pandangan teori <i>RBV</i> selalu membahas kemampuan superior saja, tulisan ini menguji kemampuan superior dan inferior dan hasil keunggulan bersaing berkelanjutan mereka. Dibandingkan dengan pengetahuan intensif perusahaan multinasional yang lebih besar, <i>KI-</i></p>

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Wu (2010)	<p><i>SMMs</i> memiliki kemampuan yang lebih rendah. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa <i>KISMMs</i> mengimbangi kemampuan rendah dalam kegiatan pemasaran melalui penggunaan model bisnis yang unik yang berfokus penjualan berulang kepada pelanggan dengan siapa rendahnya jumlah transaksi bernilai tinggi dapat dipertahankan.</p> <p>Yang meneliti dengan menerapkan proses empirik langkah demi langkah untuk menguji penerapan pandangan berbasis sumber daya (teori <i>RBV</i>) dan pandangan kapabilitas dinamik (<i>DCV</i>) terhadap lingkungan yang selalu berubah. Pandangan teori <i>RBV</i> efektif dalam beberapa hal dan sumber daya perusahaan yang berharga, langka, ditiru, dan nonsubstitusi mempunyai hubungan dengan keunggulan bersaing perusahaan.</p>

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2016)

Berdasarkan hasil penelitian empiris, teori *RBV* sudah banyak dibahas dan dikembangkan oleh para ahli. Dalam penelitian ini teori *RBV* yang dijadikan sumber teori merujuk pada hasil penelitian Barney (1991), yang menyatakan bahwa teori *RBV* merupakan pendekatan yang digunakan perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan berbasis sumber daya internal perusahaan. Menurut *resource based perspective*, determinan kinerja perusahaan adalah kapabilitas dan aset – aset perusahaan yang spesifik, serta mekanisme – mekanisme perlindungan posisi perusahaan. Termasuk di dalamnya adalah *intangible assets*, seperti keterampilan di bidang teknologi maupun manajerial.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

B. Konsep Orientasi Wilayah Pemasaran Perusahaan

Konsep tentang orientasi wilayah pemasaran perusahaan berasal dari Perlmutter dengan bukunya yang berjudul *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation* yang diterbitkan pada tahun 1969 (Mayrhofer dan Brewster, 1996). Dia mengusulkan tiga tahap evolusi orientasi pemasaran perusahaan multinasional, yaitu orientasi etnosentrik (berorientasi kepada suku), orientasi polisentrik (berorientasi negara) dan orientasi geosentrik (berorientasi global). Perlmutter (1969) yang berpijak pada *geocentrism* (pola pikir global) melahirkan aliran penelitian yang berfokus pada dimensi lingkungan budaya global. Pendekatan Perlmutter (1969) ini berperspektif budaya, berfokus pada aspek budaya keragaman dan jarak budaya yang terkait dengan operasi pemasaran seluruh dunia. Ini menggarisbawahi tantangan dalam mengelola seluruh budaya dan batas - batas nasional (Levy, *et al.*, 2007).

Sepuluh tahun kemudian, yaitu pada tahun 1979, Heenan dan Perlmutter (1979) menambahkan orientasi pemasaran wilayah keempat yaitu orientasi pemasaran regiosentrik. Orientasi pemasaran regiosentrik merupakan sebuah strategi perusahaan yang didasarkan pada pertimbangan regional, membutuhkan kolaborasi yang melintasi batas - batas nasional, tetapi hanya dalam ruang lingkup geografis / tempat yang terbatas. Lascu, *et al.*, (1996) yang melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan regiosentrik untuk pemasaran di Eropa Timur, menemukan bahwa bahwa segmentasi demografis dapat digunakan secara efektif untuk mengidentifikasi dan menargetkan konsumen dengan nilai struktur yang berbeda di Polandia.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Perilaku manajer perusahaan di China yang berorientasi pada regiosentrik, menunjukkan bahwa perilaku manajer perusahaan di China lebih menyukai membeli produk dari perusahaan – perusahaan yang lebih bersahabat / *friendly* (Kaynak dan Kucukemiroglu, 1992). Perspektif orientasi regiosentrik sangat penting, fenomena tersebut dapat diukur dari perspektif bahwa lebih dari separuh perdagangan global, sekarang terjadi di dalam perjanjian perdagangan negara dalam ruang lingkup regional (Siddiqi, 1999). Studi di tiga negara ASEAN (Thailand, Malaysia dan Indonesia), menemukan bahwa motivasi utama untuk membeli produk dalam negeri adalah adanya keterikatan secara geosentrik (Seidenfuss, *et al.*, 2013).

Berdasarkan uraian tersebut, pendekatan konsep evolusi orientasi pemasaran perusahaan relevan digunakan untuk mendasari penelitian ini, terutama mampu menjelaskan orientasi pemasaran regiosentrik yang merupakan strategi perusahaan yang didasarkan pada pertimbangan regional, membutuhkan kolaborasi yang melintasi batas - batas nasional, tetapi hanya dalam ruang lingkup geografis / tempat yang terbatas. Pada tabel 2.2 dibawah berikut ini dirangkum studi empiris tentang konsep evolusi orientasi pemasaran perusahaan.

Tabel 2.2
Beberapa Hasil Penelitian Tentang Konsep Evolusi Orientasi
Pemasaran Perusahaan

Peneliti	Hasil Penelitian
Perlmutter (1969)	Berpijak pada <i>geocentrism</i> (pola pikir global) melahirkan aliran penelitian yang berfokus pada dimensi lingkungan budaya global. Mengusulkan tiga tahap internasionalisasi perusahaan yaitu : etnosentrik (berorientasi kepada suku), polisentrik

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Heenan dan Perlmutter (1979)	(berorientasi negara) dan geosentrik (berorientasi global). Menambahkan orientasi pemasaran keempat yaitu orientasi pemasaran regiosentrik. Orientasi pemasaran regiosentrik merupakan sebuah strategi perusahaan yang didasarkan pada pertimbangan regional, membutuhkan kolaborasi yang melintasi batas - batas nasional, tetapi hanya dalam ruanglingkup geografis / tempat yang terbatas.
Kaynak dan Kucukemiroglu (1992)	Meneliti perilaku manajer perusahaan di China yang berorientasi pada regiosentrik, menunjukkan bahwa perilaku manajer perusahaan di China lebih menyukai membeli produk dari perusahaan – perusahaan yang lebih bersahabat / <i>friendly</i> .
Mayrhofer dan Brewster (1996)	Konsep tentang teori orientasi pemasaran internasional berasal dari Perlmutter yang berjudul <i>The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation</i> pada tahun 1969.
Lascu , <i>et al.</i> , (1996)	Melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan regiosentrik untuk pemasaran di Eropa Timur, menemukan bahwa bahwa segmentasi demografis dapat digunakan secara efektif untuk mengidentifikasi dan menargetkan konsumen dengan nilai struktur yang berbeda di Polandia.
Siddiqi (1999)	Pentingnya perspektif orientasi regiosentrik, fenomena tersebut dapat diukur dari perspektif bahwa lebih dari separuh perdagangan global, sekarang terjadi di dalam perjanjian perdagangan negara dalam ruang lingkup regional.
Levy, <i>et al.</i> , (2007)	Pendekatan yang dilakukan Perlmutter (1969) berperspektif budaya, berfokus pada aspek budaya keragaman dan jarak budaya yang terkait dengan operasi di seluruh dunia dan pasar. Ini menggarisbawahi tantangan dalam mengelola seluruh budaya dan batas-batas nasional.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
	Menyarankan kosmopolitanisme itu, dan sikap sikap terkait dengan kosmopolitanisme, berfungsi sebagai tema yang mendasari pendekatan budaya untuk pola pikir global.
Steidenfuss, <i>et al.</i> , (2013)	Motivasi utama untuk membeli produk dalam negeri adalah adanya keterikatan secara geosentrik.

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2016)

C. Konsep Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Tugas pemasar adalah menyusun program atau rencana pemasaran untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan, program pemasaran terdiri dari sejumlah keputusan tentang bauran alat pemasaran yang digunakan. Konsep tentang bauran pemasaran (*marketing mix*) dicetuskan oleh (Mc Carthy, 1975). Silverman (1995) dalam penelitiannya tentang sejarah terciptanya konsep *marketing mix* menyatakan bahwa Mc Carthy lah yang pertama mencetuskan *marketing mix* terdiri dari dari 4 P, yaitu *product*, *place*, *price* dan *promotion*. Bauran pemasaran mempunyai peranan penting baik bagi penjual maupun pelanggan. Dari sudut pandang penjual, alat pemasaran ini berfungsi untuk menerapkan nilai - nilai penting yang perlu ditonjolkan dalam menawarkan produk kepada pelanggan untuk membujuk mereka membeli produk tersebut. Dari sudut pandang pembeli alat pemasaran ini dirancang untuk memberikan keuntungan bagi konsumen.

Bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan secara terus – menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Atribut produk merupakan bagian dari bauran pemasaran / *marketing mix* dan mendefinisikan bauran pemasaran sebagai serangkaian variabel yang dapat dikontrol dan tingkat variabel yang digunakan oleh perusahaan untuk mempengaruhi pasaran yang menjadi sasaran (Kotler, 2002). Kotler (2002) mengelompokkan alat – alat pemasaran tersebut menjadi empat kelompok yang disebut empat *P* pemasaran yaitu : produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*) dan promosi (*promotion*). Variabel dari produk adalah keragaman produk, kualitas, desain, ciri, nama merek, kemasan, ukuran, pelayanan, garansi, imbalan. Variabel dari harga adalah daftar harga, rabat / diskon, potongan harga khusus, periode pembayaran, syarat kredit. Variabel dari promosi adalah promosi penjualan, periklanan, tenaga penjualan, kehumasan / *public relation* dan pemasaran langsung. Variabel dari tempat adalah saluran pemasaran, cakupan pasar, pengelompokkan, lokasi, persediaan dan transportasi.

Kotler dan Keller (2006) juga mengelompokkan bauran pemasaran menjadi 4 *P*, yaitu : *Product* (produk), produk merupakan elemen penting dalam bauran pemasaran. Besaran suatu harga yang ditetapkan untuk sebuah produk akan sangat tergantung dari nilai yang dimiliki atas produk tersebut. Nilai tersebut muncul berdasarkan kekuatan atribut-atribut produk yang melekat, semakin kuat manfaat dan keunggulan suatu produk, maka semakin tinggi nilai atas produk tersebut. *Price*, harga adalah sejumlah nilai yang dipertukarkan guna memperoleh suatu produk, biasanya diperhitungkan dengan nilai uang. Penetapan harga harus sesuai dengan manfaat dari produk yang ditawarkan. Ketidaksesuaian penetapan harga dengan manfaat produk yang ditawarkan akan berakibat pada turunnya

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

tingkat kepercayaan konsumen kepada produk, dan dapat berakibat konsumen beralih kepada produk kompetitor. *Place* (distribusi / tempat), distribusi / tempat adalah merupakan rangkaian aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan agar produk yang dijual dapat mudah diperoleh dan tersedia pada tempat yang tepat, kualitas yang tepat, dan jumlah yang tepat, yaitu dapat diperoleh dimana konsumen biasanya membeli produk tersebut. Kemudahan dan kenyamanan tempat dalam memperoleh barang merupakan salah satu faktor utama untuk mempertahankan *product life cycle*. *Promotion* (promosi), promosi merupakan suatu cara untuk mengkomunikasikan keunggulan produk guna membujuk *target customer* untuk melakukan pembelian (*communication*).

Produk adalah segala sesuatu yang ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, dipergunakan dan yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan [konsumen](#) (Kotler dan Amstrong, 2012). Produk ini menciptakan dampak terhadap keberhasilan produk di pasar seperti *return on investment*, lapangan pekerjaan, keberlanjutan di pasar, positioning produk, harga produk dan ekuitas merek (Salunke dan Srivastava, 2013).

Pada tabel 2.3 dibawah berikut ini dirangkum studi empiris tentang produk ikonik.

Tabel 2.3
Beberapa Hasil Penelitian Tentang Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Peneliti	Hasil Penelitian
Mc Carthy (1975)	Pencetus konsep tentang bauran pemasaran (<i>marketing mix</i>).
Silverman (1995)	Dalam penelitiannya tentang sejarah terciptanya konsep <i>marketing mix</i> menyatakan bahwa Mc Carthy lah yang pertama mencetuskan <i>marketing mix</i> terdiri

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
	dari dari 4 P, yaitu <i>product</i> , <i>place</i> , <i>price</i> dan <i>promotion</i> .
Kotler (2002)	Mendefinisikan bauran pemasaran sebagai serangkaian variabel yang dapat dikontrol dan tingkat variabel yang digunakan oleh perusahaan untuk mempengaruhi pasaran yang menjadi sasaran
Kotler (2002)	Mengelompokkan alat – alat pemasaran tersebut menjadi empat kelompok yang disebut empat P pemasaran yaitu produk (<i>product</i>), harga, tempat (<i>place</i>) dan promosi (<i>promotion</i>). Variabel dari produk adalah keragaman produk, kualitas, desain, ciri, nama merek, kemasan, ukuran, pelayanan, garansi, imbalan. Variabel dari harga adalah daftar harga, rabat / diskon, potongan harga khusus, periode pembayaran, syarat kredit. Variabel dari promosi adalah promosi penjualan, periklanan, tenaga penjualan, kehumasan / <i>public relation</i> dan pemasaran langsung. Variabel dari tempat adalah saluran pemasaran, cakupan pasar, pengelompokkan, lokasi, persediaan dan transportasi.
Kotler dan Keller (2006)	Mengelompokkan bauran pemasaran menjadi 4 P, yaitu : <i>Product</i> (produk), produk merupakan elemen penting dalam bauran pemasaran. Besaran suatu harga yang ditetapkan untuk sebuah produk akan sangat tergantung dari nilai yang dimiliki atas produk tersebut. Nilai tersebut muncul berdasarkan kekuatan atribut-atribut produk yang melekat, semakin kuat manfaat dan keunggulan suatu produk, maka semakin tinggi nilai atas produk tersebut. <i>Price</i> , harga adalah sejumlah nilai yang dipertukarkan guna memperoleh suatu produk, biasanya diperhitungkan dengan nilai uang. Penetapan harga harus sesuai dengan manfaat dari produk yang ditawarkan. Ketidaksesuaian penetapan harga dengan manfaat produk yang ditawarkan akan berakibat pada turunnya tingkat kepercayaan konsumen kepada produk, dan dapat berakibat

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
	konsumen beralih kepada produk kompetitor. <i>Place</i> (distribusi / tempat), distribusi / tempat adalah merupakan rangkaian aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan agar produk yang dijual dapat mudah diperoleh dan tersedia pada tempat yang tepat, kualitas yang tepat, dan jumlah yang tepat, yaitu dapat diperoleh dimana konsumen biasanya membeli produk tersebut. Kemudahan dan kenyamanan tempat dalam memperoleh barang merupakan salah satu faktor utama untuk mempertahankan <i>product life cycle</i> .
	<i>Promotion</i> (promosi), promosi merupakan suatu cara untuk mengkomunikasikan keunggulan produk guna membujuk <i>target customer</i> untuk melakukan pembelian (<i>communication</i>).
Kotler dan Armstrong (2012)	Produk adalah segala sesuatu yang ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, dipergunakan dan yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan konsumen .
Salunke dan Srivastava (2013)	Produk ini menciptakan dampak terhadap keberhasilan produk di pasar seperti <i>return on investment</i> , lapangan pekerjaan, keberlanjutan di pasar, posisioning produk, harga produk dan ekuitas merek.

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2016)

D. Pengembangan Proposisi dan *Grand Synthesis Model*

1. Produk yang Unik

Penelitian Grant (1991) membuktikan bahwa perbedaan dalam struktur industri yang dihasilkan oleh analisis industri, tetapi melalui perbedaan dalam kekayaan dan sumber daya perusahaan dan aplikasinya. Sumber daya (*resource*) perusahaan terdiri dari *tangible* dan *intangible*, *organizational process*, *firm atribut*, *information knowledge* dan lain sebagainya. Penggunaan *resource* di luar

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

perusahaan (*complementary resource*) dalam aliansi strategik akan menciptakan nilai ekonomi karena alasan skala operasi yang lebih luas dan meminimalisasi duplikasi kepemilikan asset (Wernefelt, 1984). Disamping itu efisiensi penggunaan *resource* dari luar perusahaan tersebut, atau penggunaan *complementary resource* ini yang akan mengkonsentrasikan aktifitas manajemen pada pengembangan *internal resource* agar *competency* dan *capability* yang dimiliki, memperoleh tingkat keunikan yang jarang dimiliki (Prahalad dan Hamel, 1990). Dalam teori *resource based* dijelaskan bahwa kombinasi sumber daya yang unik dan sukar ditiru akan meningkatkan keunggulan bersaing (Barney, 1991b; Raphael dan Schoemaker, 1993b; Wernefelt, 1984). Untuk memperoleh keunggulan bersaing, perusahaan harus fokus pada penggunaan *internal resource*, *competency* dan *capability* (*controbuton asset*) tanpa harus memperhatikan penggunaan kombinasi *complementary resource* antar perusahaan (Barney, 1991b).

Untuk memperoleh keberhasilan usaha ada dua komponen kunci yaitu *core competency* dan *influencing industry structure* Porter (1990). Komponen pertama dikembangkan secara internal karena *core competency* merupakan asset primer (*contribution asset*). Disamping pengembangan *resource* tersebut, perusahaan harus aktif dalam *influencing industrial structure* (Barney, 1991b; Wernefelt, 1984). Dalam *influencing industrial structure*, perusahaan akan terlibat dalam kegiatan industri yang dapat mengubah struktur pasar. Beberapa peneliti juga menyatakan bahwa menurut teori *RBV*, keunggulan bersaing berkelanjutan terletak pada sumber daya organisasi yang unik, yang sulit untuk ditiru (Barney, 1991;

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Mahoney dan Pandean, 1992; Peteraf, 1993; Rumelt, *et al.*, 1991; Wernerfelt, 1984).

Sumber daya adalah input untuk proses produksi perusahaan, seperti peralatan pabrik, dana, merek dagang dan manajer – manajer berbakat adalah termasuk sumber daya. Ruang lingkup sumber daya meliputi individual, sosial dan organisasi (Barney, 1995). Sumber daya perusahaan yaitu semua faktor baik sumber daya berwujud (*tangible assets*) maupun sumber daya tak berwujud (*intangible assets*) yang dimiliki, dikendalikan oleh organisasi perusahaan dan digunakan untuk proses produksi yang menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan manusia (Raphael dan Schoemaker, 1993a). Sumber daya perusahaan meliputi informasi, reputasi, jaringan organisasional dan personal, *databases*, rahasia dagang, paten, hak cipta, lisensi, property, pabrik, peralatan, modal insani, modal keuangan dan sebagainya (Grant, 1991; Hall, 1993).

Teori *RBV* menekankan rente yang dihasilkan dari sumber daya yang heterogen, rente dicapai melalui sumber daya yang lebih baik melalui asimetri informasi atau nasib baik, sumber daya menentukan strategi perusahaan, manajemen melibatkan akumulasi dan menyebarkan sumber daya (Mahoney, 1995). Sedangkan Barney (1991b) dan Barney (1995) dalam definisinya mengenai sumber daya perusahaan, memasukkan unsur – unsur berikut sebagai sumber daya : semua aktiva, kapabilitas, proses – proses organisasional, atribut – atribut perusahaan, informasi, pengetahuan dan lain sebagainya yang dikendalikan oleh perusahaan untuk memungkinkan perusahaan merumuskan dan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

mengimplementasikan strategi yang mampu memperbaiki efisiensi dan efektivitas perusahaan.

Untuk memiliki keunggulan bersaing yang berkesinambungan, sumber daya harus memenuhi empat syarat yaitu harus bernilai, jarang dimiliki oleh perusahaan baik yang sekarang ataupun pesaing potensial, tidak bisa ditiru dengan sempurna dan secara strategis tidak dapat digantikan (Barney, 1991b). Untuk mencapai kinerja superior, manajer dan kepala seksi harus dapat mengelola dinamika lingkungan untuk meningkatkan kinerja organisasi untuk perusahaan mereka (Mohd, *et al.*, 2013).

Perusahaan dapat mendiferensiasikan produk yang ditawarkan melalui pemerayaan fungsi produk, yaitu diferensiasi terhadap fungsi produk, diferensiasi terhadap bentuk produk, diferensiasi terhadap atribut subyektif dan diferensiasi terhadap keunggulan alamiah (Ferdinand, 2000). Perusahaan melakukan diferensiasi produk dengan membedakan produk mereka dari perusahaan pesaing untuk menghindari persaingan harga yang dapat menghancurkan perusahaan (Anderson, 2005). Cohen dan Mazzeo (2004) menunjukkan pentingnya diferensiasi produk, karena persaingan dari bank *multimarket* dikaitkan dengan jaringan cabang yang padat untuk semua jenis perusahaan sedangkan korelasi berlawanan berlaku ketika pesaing adalah bank pasar tunggal.

Diferensiasi produk vertikal sebagai strategi yang digunakan oleh bank - bank di Eropa untuk mencari kekuatan pasar yang lebih besar dan reputasi tinggi untuk kualitas, dan untuk menguji apakah untuk mencapai efisiensi perbankan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

memerlukan kerugian. Dia menunjukkan bahwa dengan persaingan yang tidak begitu ketat, yang berasal dari kemampuan jasa bank untuk membedakannyadari orang-orang dan dari para pesaingnya melalui kualitas adalah positif karena membantu untuk memberikan kestabilan sistem perbankan yang lebih baik. Selain itu, kekuatan pasar perbankan yang dihasilkan oleh investasi dalam kualitas tidak mencegah bank dari efisiensi operasi dari sudut pandang produksi (Vivas, 2009).

Kekhasan produk yaitu suatu usaha dari perusahaan untuk membedakan produknya dari produk pesaingnya dengan cara membuat produk perusahaan tersebut lebih menarik. Kekhasan produk pada dasarnya adalah atribut produk yang membedakannya dari produk sejenis, sehingga konsumen langsung dapat mengenali begitu melihatnya (Kotler, 2002). Perusahaan dalam mengelola pesan lebih berfokus pada penciptaan legitimasi sebagai alternatif pertama dan kekhasan sebagai alternatif kedua. Hal tersebut karena adanya sensitivitas komunikasi manajer, yang beroperasi di bidang sosial politik yang kompleks dalam konteks industri (Halderen, *et al.*, 2011).

Diferensiasi produk menurunkan biaya, menciptakan produk yang lebih baik bagi konsumen dan menghasilkan kemajuan ekonomi Holcombe (2009). Tingkat diferensiasi produk tidak mempengaruhi pilihan antara *in-house production* dan *outsourcing* (Hamada, 2010). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terlepas dari intensitas persaingan, produsen harus memutuskan pada *outsourcing* jika tingkat efisiensi biaya *outsourcing* melebihi batas tertentu. Keunggulan bersaing tidak hanya tergantung pada posisi khas organisasi, tetapi juga bergantung kepada kemampuan untuk bernegosiasi dengan lingkungan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

organisasi mereka, mereka juga melihat bahwa kemampuan sebagai bagian dari aset tidak berwujud (Rindova dan Fombrun, 1999).

Studi Atkin, *et al.*, (2012b) memperlihatkan dengan jelas perbedaan yang signifikan pelaku bisnis yang menggunakan dibandingkan dengan pelaku bisnis yang tidak menggunakan sistem manajemen lingkungan dalam kepemimpinan biaya dan keunggulan diferensiasi. Pelaku bisnis yang menggunakan sistem manajemen lingkungan, secara signifikan dapat mengoptimalkan rantai pasokan lebih besar dan dapat mengefisiensikan biaya operasional daripada mereka yang tidak menggunakan sistem manajemen lingkungan. Mereka yang menggunakan sistem manajemen lingkungan juga dapat meningkatkan kemampuan untuk memasuki pasar baru dalam tingkat yang jauh lebih besar dibandingkan yang tidak menggunakan sistem manajemen lingkungan.

Tipologi yang diusulkan oleh Meulen (2007), ternyata tradisionalitas dan teritorial menjadi karakteristik yang paling penting dari produk makanan yang berasal daerah (*origin food*). Keaslian terbesar yang dirasakan pada *origin food* tergantung pada faktor-faktor seperti: rasa alami, kualitas produk, dijual di daerah asalnya dan pelabelan. Penentu yang paling penting terhadap *origin food* pilihan meliputi: resep tradisional, rasa, dan keunikan produk. Produsen makanan tradisional menekankan pentingnya rasa makanan dan keunikan produk. Keaslian atau keotentikan yang dirasakan dari produk makanan sangat terkait dengan asal usulnya, yang dinyatakan oleh faktor waktu (sejarah), tempat (daerah), sosialisasi (masyarakat setempat) dan kealamian bahan baku. Skala untuk mengukur keaslian produk makanan, yang meliputi dimensi sebagai berikut yaitu : asal, kealamian,

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

identitas (kaitannya dengan kepribadian dan gaya konsumen) serta keunikan (Bryla, 2015).

Berdasarkan uraian tersebut, pendekatan konsep produk yang unik relevan digunakan untuk mendasari penelitian ini, terutama karena suatu perbedaan yang ada pada produk tersebut, patut dibuat jika memenuhi kriteria yaitu produk yang unik penting, unggul, dapat dikomunikasikan, mendahului, terjangkau dan menguntungkan. Pada tabel 2.4 dibawah berikut ini dirangkum studi empiris tentang produk yang unik.

Tabel 2.4
Beberapa Hasil Penelitian Tentang Produk yang Unik

Peneliti	Hasil Penelitian
Grant (1991)	Membuktikan bahwa perbedaan dalam struktur industri yang dihasilkan oleh analisis industri, tetapi melalui perbedaan dalam kekayaan dan sumber daya perusahaan dan aplikasinya.
Barney (1991) ; Mahoney dan Pandian (1992); Peteraf (1993); Rumelt, <i>et al.</i> , (1991); Wernefelt (1984)	Keunggulan bersaing berkelanjutan terletak pada sumber daya organisasi yang unik, yang sulit untuk ditiru.
Cravens (1996)	Perusahaan pesaing akan mendiferensiasikan produk yang ditawarkannya untuk memperoleh keunggulan bersaing dari kelompok pembeli sasaran utama.
Stanton (1996)	Perusahaan pesaing akan mendiferensiasikan produk yang ditawarkannya untuk memperoleh keunggulan bersaing dari kelompok pembeli sasaran utama.
Ehrenberg, <i>et al.</i> , (1997)	Diferensiasi produk yang mudah terjual cenderung ditiru dengan cepat.
Kotler (1997)	Suatu perbedaan patut dibuat jika memenuhi kriteria yaitu penting, unik, unggul, dapat dikomunikasikan, mendahului, terjangkau dan menguntungkan.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Rainhardt (1998)	Salah satu syarat keberhasilan dari diferensiasi produk adalah hambatan untuk peniruan oleh pesaing pada produk yang dibuat.
Bloch dan Manceau (1999)	Syarat lain keberhasilan diferensiasi produk adalah penyebaran informasi melalui peniruan oleh pesaing pada produk yang dibuat.
Nixon (1999)	Diferensiasi produk perlu didukung dengan peningkatan teknologi yang berkelanjutan.
Ferdinand (2000)	Perusahaan dapat mendiferensiasikan produk yang ditawarkan melalui pemerdayaan fungsi produk, bentuk produk, atribut – atribut subyektif dan keunggulan alamiah.
Hunger (2001)	Diferensiasi produk menyediakan nilai unik dan superior terhadap pembeli dari segi kualitas keistimewaan, ciri – ciri khusus atau pelayanan yang diberikan.
Kotler (2002)	Kekhasan produk yaitu suatu usaha dari perusahaan untuk membedakan produknya dari produk pesaingnya dengan cara membuat produk perusahaan tersebut lebih menarik. Kekhasan produk pada dasarnya adalah atribut produk yang membedakannya dari produk sejenis, sehingga konsumen langsung dapat mengenali begitu melihatnya.
Cohen dan Mazzeo (2004)	Menunjukkan pentingnya diferensiasi produk, karena persaingan dari bank <i>multimarket</i> dikaitkan dengan jaringan cabang yang padat untuk semua jenis perusahaan sedangkan korelasi berlawanan berlaku ketika pesaing adalah bank pasar tunggal.
Anderson (2005)	Perusahaan melakukan diferensiasi produk dengan membedakan produk mereka dari perusahaan pesaing untuk menghindari persaingan harga yang dapat menghancurkan perusahaan.
Meulen (2007),	Tradisionalitas dan teritorial menjadi karakteristik yang paling penting dari produk makanan yang berasal daerah (<i>origin food</i>). Keaslian terbesar yang

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Vivas (2009)	<p>dirasakan pada <i>origin food</i> tergantung pada faktor-faktor seperti: rasa alami, kualitas produk, dijual di daerah asalnya dan pelabelan. Penentu yang paling penting terhadap <i>origin food</i> pilihan meliputi: resep tradisional, rasa, dan keunikan produk.</p> <p>Diferensiasi produk vertikal sebagai strategi yang digunakan oleh bank -bank di Eropa untuk mencari kekuatan pasar yang lebih besar dan reputasi tinggi untuk kualitas, dan untuk menguji apakah untuk mencapai efisiensi perbankan memerlukan kerugian. Dia menunjukkan bahwa dengan persaingan yang tidak begitu ketat, yang berasal dari kemampuan jasa bank untuk membedakannyadari orang-orang dan dari para pesaingnya melalui kualitas adalah positif karena membantu untuk memberikan kestabilan sistem perbankan yang lebih baik. Selain itu, kekuatan pasar perbankan yang dihasilkan oleh investasi dalam kualitas tidak mencegah bank dari efisiensi operasi dari sudut pandang produksi.</p>
Holcombe (2009)	Diferensiasi produk menurunkan biaya, menciptakan produk yang lebih baik bagi konsumen dan menghasilkan kemajuan ekonomi.
Hamada (2010)	Tingkat diferensiasi produk tidak mempengaruhi pilihan antara <i>in-house production</i> dan <i>outsourcing</i> . Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terlepas dari intensitas persaingan, produsen harus memutuskan pada <i>outsourcing</i> jika tingkat efisiensi biaya <i>outsourcing</i> melebihi batas tertentu.
Halderen , et al., (2011)	Mengelola pesan perusahaan lebih berfokus pada penciptaan legitimasi sebagai alternatif pertama dan kekhasan sebagai alternatif kedua. Hal tersebut karena adanya sensitivitas komunikasi manajer, yang beroperasi di bidang sosial politik yang kompleks dalam konteks industri.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Atkin, <i>et. al.</i> , (2012)	Memperlihatkan dengan jelas perbedaan yang signifikan pelaku bisnis yang menggunakan sistem manajemen lingkungan (<i>EMS</i>) dibandingkan dengan pelaku bisnis yang tidak menggunakan <i>EMS</i> dalam kepemimpinan biaya dan keunggulan diferensiasi. Pelaku bisnis yang menggunakan <i>EMS</i> , secara signifikan dapat mengoptimalkan rantai pasokan lebih besar dan dapat mengefisienkan biaya operasional daripada mereka yang tidak menggunakan <i>EMS</i> . Mereka yang menggunakan <i>EMS</i> juga dapat meningkatkan kemampuan untuk memasuki pasar baru dalam tingkat yang jauh lebih besar dibandingkan yang tidak menggunakan <i>EMS</i> .
Bryla (2015)	Produsen makanan tradisional menekankan pentingnya rasa makanan dan keunikan produk. Keaslian atau keotentikan yang dirasakan dari produk makanan sangat terkait dengan asal usulnya, yang dinyatakan oleh faktor waktu (sejarah), tempat (daerah), sosialisasi (masyarakat setempat) dan kealamian bahan baku. Skala untuk mengukur keaslian produk makanan, yang meliputi dimensi sebagai berikut yaitu : asal, kealamian, identitas (kaitannya dengan kepribadian dan gaya konsumen) serta keunikan.

Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini (2016)

2. Kekhasan Wilayah

Potensi ekonomi daerah perlu dikembangkan secara optimal menjadi produk unggulan daerah yang berdaya saing dan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan kondisi dan kekhasan daerah. Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 9 Tahun 2014, yang dimaksud dengan produk unggulan daerah yang selanjutnya disingkat PUD merupakan produk, baik berupa barang maupun

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

jasa, yang dihasilkan oleh koperasi, usaha skala kecil dan menengah yang potensial untuk dikembangkan dengan memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki oleh daerah baik sumber daya alam, sumber daya manusia dan budaya lokal, serta mendatangkan pendapatan bagi masyarakat maupun pemerintah yang diharapkan menjadi kekuatan ekonomi bagi daerah dan masyarakat setempat sebagai produk yang potensial memiliki daya saing, daya jual, dan daya dorong menuju dan mampu memasuki pasar global (Indonesia, 2014).

Organisasi dapat mempengaruhi persepsi khalayak tentang kekhasan mereka dengan memproyeksikan klaim identitas yang menarik dan disusun dengan baik (Rindova, *et al.*, 2006). Kekhasan merupakan fitur identitas yang paling penting bagi organisasi (Ravasi dan Schultz, 2006). Perusahaan harus sangat fokus pada sinyal kekhasan untuk menciptakan keunggulan bersaing (Barney, 1991; Porter, 1998). Kekhasan tenaga kerja yang berasal dari perguruan tinggi mempunyai kemampuan intelektual yang menantang, pengawasan yang penuh perhatian dan hubungan yang baik (Bendaraviciene, *et al.*, 2013). Chang (1996) yang meneliti pembangunan tempat – tempat wisata, perumusan kebijakan pariwisata dan pemasaran daerah tujuan wisata di Singapura menyatakan bahwa kekhasan lokal harus tetap dipertahankan sejalan dengan kebijakan global untuk menarik wisatawan asing.

Ada tiga dimensi untuk kekhasan / keunikan yaitu pilihan kreatif, menghindari kesamaan dan pilihan yang tidak populer (Miremadi, *et al.*, 2011). Kekhasan budaya masing – masing wilayah dan kecenderungan kuat untuk mengolah dan memelihara identitas budaya, dapat menawarkan tamu nilai tambah

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

khusus sebagai tujuan wisata (Pechlaner, *et al.*, 2011). Fungsi sejarah dalam membangun identitas regional dan mengeksplorasi tokoh sejarah yang dapat menciptakan kekhasan daerah di mata warga / masyarakat (Ryden, 1999).

Produk makanan tradisional adalah bagian penting dari budaya, identitas, dan warisan kuliner Eropa. Tradisi serta keaslian makanan tradisional adalah konstruksi sosial yang bisa menyebabkan konsumen tertarik. Makanan tradisional adalah makanan yang sering dikonsumsi atau berhubungan dengan liburan dan / atau tahun musim tertentu, berjalan dari satu generasi ke generasi lain, diproduksi dengan cara tertentu sesuai dengan warisan kuliner, diproses secara terbatas, dibedakan dan diakui karena sifat rasa khas dari makanan tersebut dan terkait dengan wilayah lokal atau daerah tertentu (Guerrero, *et al.*, 2009).

Meulen (2007) memberikan lima kriteria untuk dapat dimasukkan sebagai produk makanan yang berasal daerah (*origin food*) yaitu : *territoriality*, derajat koneksi fisik dengan tempat asal; *typicity*, tempat khusus kekhasan proses produksi dan produk akhir; *traditionality* : berakarnya dari sejarah di tempat asalnya, termasuk budaya; *communality*, berbagi pengalaman dan praktek, tercermin dengan adanya beberapa produsen yang berkolaborasi; *landscapeability*, keterkaitan proses produksi untuk lanskap, baik di pedesaan dan sebaliknya.

Berdasarkan uraian tersebut, pendekatan konsep kekhasan wilayah relevan digunakan untuk mendasari penelitian ini. Kekhasan wilayah akan memberikan keunggulan terhadap produk dari daerah / wilayah yang mempunyai produk tersebut. Pada tabel 2.5 dibawah berikut ini dirangkum studi empiris tentang kekhasan wilayah.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Tabel 2.5
Beberapa Hasil Penelitian Tentang Kekhasan Wilayah

Peneliti	Hasil Penelitian
Barney (1991); Porter (1998)	Perusahaan harus sangat fokus pada sinyal kekhasan untuk menciptakan keunggulan bersaing.
Chang (1996)	Kekhasan lokal harus tetap dipertahankan sejalan dengan kebijakan global untuk menarik wisatawan asing.
(Ryden, 1999)	Fungsi sejarah dalam membangun identitas regional dan mengeksplorasi tokoh sejarah yang dapat menciptakan kekhasan daerah di mata warga / masyarakat.
Ravasi dan Schultz (2006)	Kekhasan merupakan fitur identitas yang paling penting bagi organisasi.
Rindova, <i>et al.</i> , (2006)	Organisasi dapat mempengaruhi persepsi khalayak tentang kekhasan mereka dengan memproyeksikan klaim identitas yang menarik dan disusun dengan baik.
Meulen (2007)	Memberikan lima kriteria untuk dapat dimasukkan sebagai produk makanan yang berasal daerah (<i>origin food</i>) yaitu : <i>territoriality</i> , derajat koneksi fisik dengan tempat asal; <i>typicity</i> , tempat khusus kekhasan proses produksi dan produk akhir; <i>traditionality</i> : berakarnya dari sejarah di tempat asalnya, termasuk budaya; <i>communality</i> , berbagi pengalaman dan praktek, tercermin dengan adanya beberapa produsen yang berkolaborasi; <i>landscapeability</i> , keterkaitan proses produksi untuk lanskap, baik di pedesaan dan sebaliknya.
Guerrero, <i>et al.</i> , (2009)	Tradisi serta keaslian makanan tradisional adalah konstruksi sosial yang bisa menyebabkan konsumen tertarik. Makanan tradisional adalah makanan yang sering

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
	dikonsumsi atau berhubungan dengan liburan dan / atau tahun musim tertentu, berjalan dari satu generasi ke generasi lain, diproduksi dengan cara tertentu sesuai dengan warisan kuliner, diproses secara terbatas, dibedakan dan diakui karena sifat rasa khas dari makanan tersebut dan terkait dengan wilayah lokal atau daerah tertentu.
<u>Miremadi, et, al., (2011)</u>	Ada tiga dimensi untuk kekhasan / keunikan yaitu pilihan kreatif, menghindari kesamaan dan pilihan yang tidak populer.
Pechlaner, et al., (2011)	Kekhasan budaya masing – masing wilayah dan kecenderungan kuat untuk mengolah dan memelihara identitas budaya, dapat menawarkan tamu nilai tambah khusus sebagai tujuan wisata.

E. Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing didefinisikan sebagai strategi yang menguntungkan dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat mendominasi pasar. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai – nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya. Pelanggan umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya (Porter, 1990).

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan. Keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dan penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk ditiru oleh para pesaingnya. Sedang asset atau sumber daya unik merupakan sumber daya nyata yang diperlukan perusahaan guna menjalankan strategi bersaingnya. Kedua sumber daya ini harus diarahkan guna mendukung penciptaan kinerja perusahaan yang berbiaya rendah dan memiliki perbedaan dengan perusahaan lain (Bharadwaj, *et al.*, 1993). Selain itu, perusahaan dapat menikmati keunggulan bersaing melalui pengetahuan unggul perusahaan, kompetensi atau kemampuan dalam melakukan dan mengelola proses bisnis, menghasilkan kualitas produk dengan biaya lebih rendah dan memberikan produk dan / atau layanan yang tepat kepada pelanggan di tempat yang tepat pada harga dan waktu melalui saluran yang tepat yang tepat (Ma, 2004).

Nilai ekonomi umumnya dibuat dengan menghasilkan produk dan/atau jasa dengan baik manfaat yang lebih besar dengan biaya yang sama dibandingkan dengan pesaing (yaitu diferensiasi berbasis keunggulan bersaing) atau manfaat yang sama dengan biaya lebih rendah dibandingkan pesaing (yaitu efisiensi berbasis keunggulan bersaing). Karena manfaat yang unggul cenderung meningkatkan loyalitas pelanggan dan persepsi kualitas. Keunggulan bersaing

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

berkelanjutan tidak saja dibangun dari durabilitas, imitabilitas dan kemampuan menyamai apa yang ditiru dari berbagai sumber daya superior, tetapi keunggulan bersaing berkelanjutan ini dapat ditingkatkan melalui keunggulan diferensiatif yang dimiliki maupun kinerja pemasaran jangka pendek yang dihasilkan (Ferdinand, 2003b; Zou, *et al.*, 2003).

Untuk membuat sumber daya berpotensi sebagai sumber dari keunggulan bersaing berkelanjutan, maka sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan harus memenuhi empat kriteria yaitu : *value*, berkemampuan untuk mengeksploitasi peluang dan atau menetralkan ancaman - ancaman lingkungan; *rareness*, bersifat langka dalam artian tidak semua perusahaan mampu mengembangkannya dengan efektif, *imperfect imitability*, tidak mudah ditiru, terutama karena ia dibangun dengan latar belakang historis yang unik, bersifat “*causally ambiguous*” yang tidak mudah ditelusuri hubungan sebab akibatnya serta rumit secara sosial (*socially complex*) dan *substitutability*, tidak mudah untuk disubsitusi (Ferdinand, 2005).

Studi Arseculeratne dan Yazdanifard (2014) menghubungkan pentingnya keunggulan bersaing perusahaan dengan konsep *green marketing*. Perusahaan telah menyadari pentingnya *green marketing* sebagai sarana untuk mendapatkan keunggulan bersaing terhadap pesaing dalam industri. Strategi bisnis yang dirancang dalam menanggapi perubahan kebutuhan di pasar dan *green marketing* telah menerima dorongan luar biasa dengan kebangkitan kesadaran lingkungan di kalangan konsumen. Marinagi, *et al.*, (2014) yang mengeksplorasi dampak *IT* (teknologi informasi) praktek membangun keunggulan bersaing melalui rantai pasokan. Sebuah keunggulan bersaing berdasarkan kemampuan yang memberikan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

dasar yang diperlukan dari suatu organisasi untuk membedakan dirinya dari para pesaingnya. Temuan empirik berdasarkan survei terhadap 76 perusahaan manufaktur di Yunani menegaskan peran penting dari praktek dan teknik *IT* tentang pembentukan keunggulan bersaing yang berkelanjutan berdasarkan manajemen rantai persediaan.

Studi yang menguji hubungan antara keunggulan bersaing dan keberanian saat merumuskan tujuan, menemukan bahwa analisis keunggulan bersaing dan keberanian dalam merumuskan tujuan dalam perusahaan yang sukses dapat membawa temuan baru tentang perbedaan dan kesamaan antara rata - rata perusahaan dan perusahaan yang meninggalkan pesaing jauh di belakang (Pelc, 2014). Analisis perbedaan dan kesamaan dalam strategi persaingan mungkin berguna untuk formulasi yang tepat sasaran dalam hubungannya dengan bangunan ekspansif untuk memenangkan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing yang layak dipertimbangkan adalah hubungan antara keunggulan bersaing, strategi sukses, daya tahan atau variabilitas keunggulan bersaing dan pengurangan atau daya tahan keberhasilan dalam perjuangan bersaing (Pelc, 2014).

Berdasarkan uraian tersebut, pendekatan konsep keunggulan bersaing relevan digunakan untuk mendasari penelitian ini. Khususnya keunggulan bersaing yang merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumber daya internal yang dimiliki perusahaan. Agar memiliki keunggulan bersaing yang berkesinambungan, sumber daya harus memenuhi empat syarat yaitu harus bernilai, jarang dimiliki oleh perusahaan baik yang sekarang ataupun pesaing potensial, tidak bisa ditiru dengan sempurna dan secara strategis tidak dapat

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

digantikan. Untuk memperoleh keunggulan bersaing, perusahaan harus fokus pada penggunaan *internal resource*, *competency* dan *capability*. Kemampuan dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing (Barney, 1991b). Suatu perusahaan yang telah mencapai keunggulan bersaing telah menciptakan nilai ekonomi yang lebih (perbedaan antara manfaat yang dirasakan dari sumber daya, yaitu kombinasi kemampuan dan biaya ekonomi untuk mengeksploitasi mereka) dibandingkan pesaingnya. Keunggulan bersaing pada perusahaan terjadi manakala perusahaan bisa menciptakan pengetahuan, pengembangan kompetensi dan kapabilitas, baik organisasi dan teknis (Peteraf dan Barney, 2003). Pada tabel 2.6 dibawah berikut ini dirangkum studi empiris tentang keunggulan bersaing.

Tabel 2.6
Beberapa Hasil Penelitian Tentang Keunggulan Bersaing

Peneliti	Hasil Penelitian
Porter (1990)	Keunggulan bersaing didefinisikan sebagai strategi yang menguntungkan dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya.
Barney, 1991	Agar memiliki keunggulan bersaing yang berkesinambungan, sumber daya harus memenuhi empat syarat yaitu harus bernilai, jarang dimiliki oleh perusahaan baik yang sekarang ataupun pesaing potensial, tidak bisa ditiru dengan sempurna dan secara strategis tidak dapat digantikan. Untuk memperoleh keunggulan bersaing, perusahaan harus fokus pada penggunaan <i>internal resource</i> , <i>competency</i> dan <i>capability</i> . Kemampuan dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing.
Bharadwaj, <i>et al.</i> , (1993)	Keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Kemampuan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
	dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing.
Peteraf dan Barney (2003)	Suatu perusahaan yang telah mencapai keunggulan bersaing telah menciptakan nilai ekonomi yang lebih (perbedaan antara manfaat yang dirasakan dari sumber daya, yaitu kombinasi kemampuan dan biaya ekonomi untuk mengeksploitasi mereka) dibandingkan pesaingnya.
Zou, <i>et al.</i> , (2003)	Nilai ekonomi umumnya dibuat dengan menghasilkan produk dan/atau jasa dengan baik manfaat yang lebih besar dengan biaya yang sama dibandingkan dengan pesaing (yaitu diferensiasi berbasis keunggulan bersaing) atau manfaat yang sama dengan biaya lebih rendah dibandingkan pesaing (yaitu efisiensi berbasis keunggulan bersaing).
Ferdinand (2003b)	Keunggulan bersaing berkelanjutan tidak saja dibangun dari durabilitas, imitabilitas dan kemampuan menyamai apa yang ditiru dari berbagai sumber daya superior, tetapi keunggulan bersaing berkelanjutan ini dapat ditingkatkan melalui keunggulan diferensiatif yang dimiliki maupun kinerja pemasaran jangka pendek yang dihasilkan.
Arseculeratne (2014)	Perusahaan menyadari pentingnya <i>green marketing</i> sebagai sarana untuk mendapatkan keunggulan bersaing terhadap pesaing dalam industri. Strategi bisnis yang dirancang dalam menanggapi perubahan kebutuhan di pasar dan <i>green marketing</i> telah menerima dorongan luar biasa dengan kebangkitan kesadaran lingkungan di kalangan konsumen.
Marinagi, <i>et al.</i> , (2014)	Temuan empirik berdasarkan survei terhadap 76 perusahaan manufaktur di Yunani menegaskan peran penting dari praktek dan teknik <i>IT</i> (teknologi informasi) tentang pembentukan keunggulan bersaing

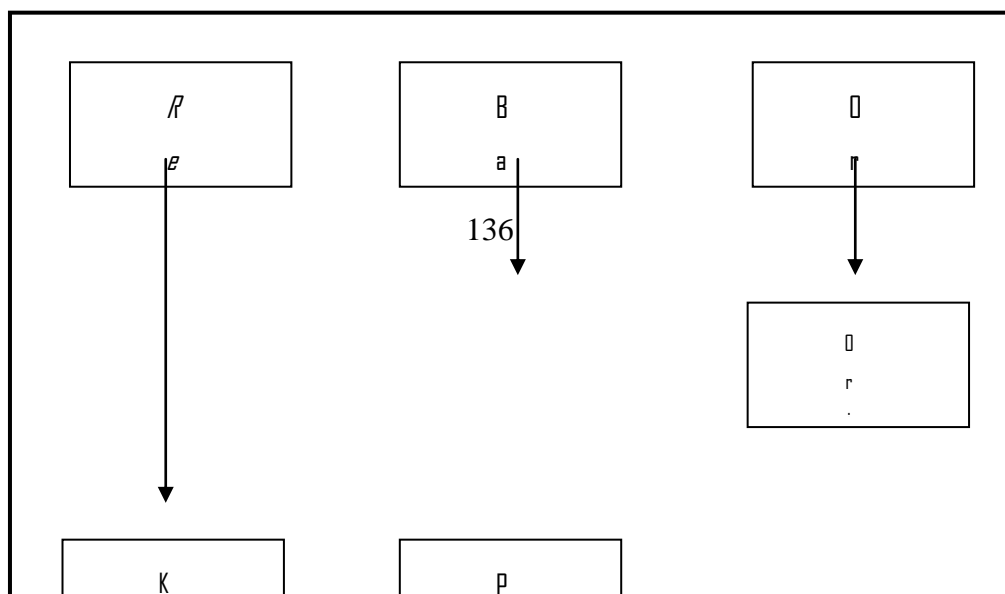
MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Pelc (2014)	yang berkelanjutan berdasarkan manajemen rantai persediaan Menemukan bahwa analisis keunggulan bersaing dan keberanian dalam merumuskan tujuan dalam perusahaan yang sukses dapat membawa temuan baru tentang perbedaan dan kesamaan antara rata - rata perusahaan dan perusahaan yang meninggalkan pesaing jauh di belakang.

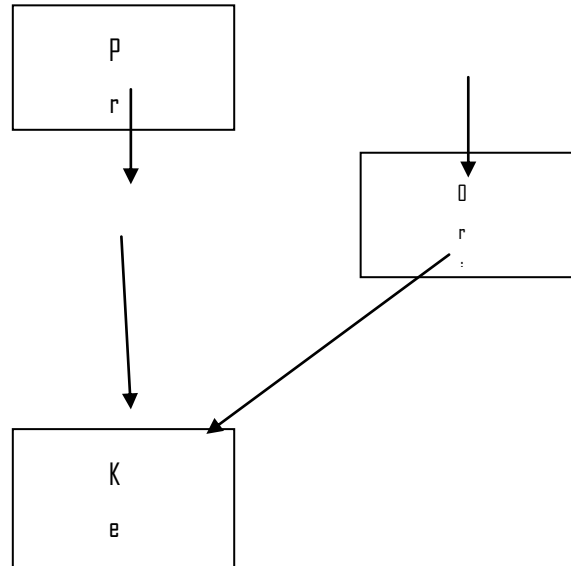
Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini (2016)

Berdasarkan pendekatan teori *RBV*, konsep *marketing mix* dan konsep orientasi wilayah pemasaran perusahaan, dapat disusun *state of the art* sebagai dasar teori dalam penelitian ini sebagaimana yang ditunjukkan pada gambar 2.2 berikut ini.

Gambar 2.2`
Mapping State of The Art Konsep Keunggulan Produk Regiosentrik



MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM



F. Pengertian Keunggulan Produk Regiosentrik

Keunggulan bersaing produk adalah superioritas dan atau perbedaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan tawaran pesaing (Henard dan Szymanski, 2001). Unsur - unsur keunggulan produk, misalnya keunikan, nilai dan keuntungan yang ditawarkan perusahaan harus dilihat dari perspektif pelanggan, yang didasarkan pada pemahaman atas kebutuhan dan keinginan pelanggan, juga dari faktor subjektif mereka (suka dan tidak suka). Keunggulan produk mungkin dikaitkan secara positif dengan kinerja pasar produk, yang mengacu pada tingkat hasil bersaing dan keuangan di pasar, seperti ditunjukkan dalam laba, *return on invesment* dan pangsa pasar. Pembeli biasanya membentuk persepsi yang menyenangkan dari suatu produk dengan ciri - ciri superior (Carpenter dan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Nakamoto, 1989); dan mereka memilih produk tersebut dalam hal preferensi pembelian dan perilaku sebenarnya ketika keunggulan produk ini melampaui harganya (Alpert dan Kamins, 1995).

Atribut produk seperti kualitas produk, reliabilitas, hal - hal baru dan keunikan dapat memberikan gambaran yang lebih nyata dari kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan alternatif - alternatif serta bukti langsung dari keunggulannya. Song dan Parry (1997) yang membandingkan proyek pengembangan produk baru melaporkan bahwa suatu proyek akan lebih mungkin sukses apabila produk tersebut memiliki keunggulan bersaing yang kuat. Produk yang memiliki keunggulan bersaing yang tinggi akan memiliki tingkat kesuksesan yang lebih tinggi, memperoleh *market share* yang lebih besar, memiliki profit yang lebih tinggi dan target pencapaian penjualan dan profit lebih mudah tercapai (Cooper, 1994). Faktor yang paling utama yang menyebabkan suatu produk sukses adalah superioritas produk (keunggulan bersaing produk). Produk superior (yang memberikan keuntungan unik dan produk yang bernilai tinggi bagi konsumen) akan menentukan kemenangan atau kekalahan produk yang bertarung di pasar (Cooper, 1994).

Keunggulan produk regiosentrik merupakan serangkaian tawaran nilai yang hebat dari perusahaan kepada benak prospek yang berorientasi daerah dengan menggunakan kekhasan wilayah, keunikan produk dan produk yang tidak tergantikan sebagai ikon wilayah. Keunggulan produk regiosentrik diharapkan dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Berdasarkan kajian teori dan hasil – hasil penelitian tersebut, proposisi ini didasari oleh teori *RBV* yang lebih memfokuskan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

pada sisi internal perusahaan yaitu tentang sumber daya internal yang dimiliki oleh perusahaan. Agar memiliki keunggulan bersaing yang berkesinambungan, sumber daya harus memenuhi empat syarat yaitu harus bernilai, unik dan jarang dimiliki oleh perusahaan baik yang sekarang ataupun pesaing potensial, tidak bisa ditiru dengan sempurna dan secara strategis tidak dapat digantikan. Untuk memperoleh keunggulan bersaing, perusahaan harus fokus pada penggunaan *internal resource*, *competency* dan *capability*. Kemampuan dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing (Barney, 1991b). Hal ini merupakan sumber utama dari keunggulan bersaing dan akan meningkatkan kesulitan bagi upaya peniruan dari pesaing.

Sumber daya adalah aset produktif yang dimiliki oleh perusahaan, sedangkan kemampuan adalah kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi sumber daya secara efisien, untuk memproduksi produk atau mengembangkan layanan untuk mencapai tujuan bisnis (Peteraf, 1993; Russo dan Fouts, 1997; Raphael dan Schoemaker, 1993a). Sumber daya dikategorikan menjadi nyata, tidak berwujud dan sumber daya manusia. Sumber daya nyata adalah sumber daya modal, peralatan, pabrik dan lain - lain, sedangkan sumber daya tidak berwujud adalah reputasi perusahaan, *brand image* dan kualitas yang dirasakan dari produk - produknya. Modal intelektual atau sumber daya manusia adalah keterampilan dan pengetahuan karyawan, dan aset yang berorientasi pengetahuan (Grant, 1991).

Fondasi strategi merupakan sumber daya dan kapabilitas perusahaan (Grant, 1991). Hal tersebut disebabkan oleh sumber daya internal organisasi dan kapabilitas menjadi arah strategi organisasi, sumber daya internal organisasi dan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

kapabilitas sumber utama untuk mencapai profit perusahaan. Strategi yang dijalankan oleh organisasi harus terus – menerus dievaluasi, apakah masih tetap sesuai dengan lingkungan organisasi, secara internal maupun eksternal. Kinerja organisasi akan tergantung pada bagaimana proses evaluasi dan pengawasan strategi yang dilaksanakan. Evaluasi strategi diarahkan terhadap bekerjanya faktor – faktor yang berada dalam kendali perusahaan maupun yang berada di luar kendali perusahaan, khususnya lingkungan makro dan lingkungan kompetisi yang diakui banyak memberi dampak terhadap kinerja perusahaan (Ferdinand, 2000).

Proposisi ini juga berdasarkan konsep bauran pemasaran (*marketing mix*). Konsep tentang bauran pemasaran dicetuskan pertama kali oleh (McCarthy, 1975). Bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan secara terus – menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran (Kotler, 2002). Kotler (2002) mengelompokkan alat – alat pemasaran tersebut menjadi empat kelompok yang disebut empat P pemasaran yaitu produk (*product*), harga, tempat (*place*) dan promosi (*promotion*). Variabel dari produk adalah keragaman produk, kualitas, desain, ciri, nama merek, kemasan, ukuran, pelayanan, garansi, imbalan. Variabel dari harga adalah daftar harga, rabat / diskon, potongan harga khusus, periode pembayaran, syarat kredit. Variabel dari promosi adalah promosi penjualan, periklanan, tenaga penjualan, kehumasan / *public relation* dan pemasaran langsung. Variabel dari tempat adalah saluran pemasaran, cakupan pasar, pengelompokkan, lokasi, persediaan dan transportasi.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Produk adalah segala sesuatu yang ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, dipergunakan dan yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan [konsumen](#) (Kotler dan Amstrong, 2012). Dalam merencanakan menawarkan produk, pemasar harus memahami lima tingkatan produk sebagai berikut yaitu produk utama / inti, yaitu manfaat yang sebenarnya dibutuhkan dan dikonsumsi oleh konsumen dari setiap produk; produk generik, yaitu produk dasar yang mampu memenuhi fungsi produk yang paling dasar (rancangan produk minimal agar dapat berfungsi); produk harapan, yaitu produk yang ditawarkan dengan berbagai atribut dan kondisinya secara normal, dan diharapkan dan disepakati untuk dibeli; produk pelengkap, yaitu berbagai atribut yang dilengkapi berbagai manfaat dan layanan sehingga menambah kepuasan konsumen dan bisa membedakan dengan produk pesaing; produk potensial, yaitu segala macam tambahan dan perubahan yang mungkin dikembangkan untuk suatu produk di masa depan. Produk inti menciptakan dampak terhadap keberhasilan produk di pasar seperti *return on investment*, lapangan pekerjaan, keberlanjutan di pasar, positioning produk, harga produk dan ekuitas merek (Salunke dan Srivastava, 2013).

Wright (2005) dalam penelitiannya memberikan wawasan mengenai bagaimana mengembangkan status produk simbolis, serta tingkat relatif dari status produk simbolis yang diwakili dalam berbagai jenis produk. Temuan penelitiannya juga memiliki implikasi praktis bagi pengiklan mengenai efektivitas berorientasi status simbolis dibandingkan dengan iklan untuk jenis produk yang berbeda.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Literatur tentang penelitian konsumsi simbolis, produk simbolis dan konsep diri cukup banyak dan beragam, misalnya Belk (1981) yang meneliti tentang produk simbolis kaitannya dengan produk, menyatakan bahwa produk dan jasa yang harganya lebih mahal, melibatkan kehati – hatian berfikir dari konsumen dalam mengambil keputusan dan lebih mungkin untuk dimanfaatkan dalam pembentukan kesan pengguna produk dan jasa tersebut. Pada saat yang sama hal ini tidak mengesampingkan kemungkinan bahwa beberapa sifat isyarat lain diselidiki juga sebagai penentu manfaat isyarat konsumsi dalam pembentukan kesan. Secara khusus penelitiannya menunjukkan bahwa pencatatan dan pemilihan berbagai kategori produk atau jasa meningkatkan kegunaannya untuk mengambil kesimpulan tentang kepribadian dan keunikan dan seleksi berbagai bantuan untuk menentukan kegunaan untuk memilih produk dan jasa untuk mengambil kesimpulan tentang kelas sosial konsumen. Belk (1981) mengemukakan bahwa keunikan produk, berbagai pilihan yang tersedia, biaya produk, visibilitas produk atau kejelasan, kompleksitas produk, dan tingkat perubahan gaya terkait dengan produk semua mempengaruhi kesan pengguna produk. Semakin besar keunikan sebuah produk, keragaman, biaya, visibilitas sosial, kompleksitas, dan tingkat perubahan gaya yang terkait dengan produk, semakin besar kemungkinan bahwa konsumen akan menarik kesimpulan dari isyarat produk tentang citra pengguna produk. Namun, hanya hubungan antara biaya dan kecenderungan untuk menarik kesimpulan tentang kepribadian dan kelas sosial didukung oleh studi Belk itu.

Wright (2005) mengembangkan model yang terintegrasi dari pengaruh produk simbolik terhadap konsep diri konsumen, produk simbolik berpengaruh

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

terhadap konsep diri konsumen. Penelitian ini menentukan prediktor pengakuan atau belajar produk simbolik dan mengidentifikasi proses mediasi di mana konsumen menggunakan produk simbolik untuk mendefinisikan diri mereka dalam konteks situasi tertentu. Penelitian ini juga menegaskan bahwa hasil dari persepsi diri terhadap produk pada konstelasi produk, menemukan situasi dan dari waktu ke waktu yang berfungsi untuk memperpanjang waktu dalam pembentukan diri.

Kelompok kelas sosial sama - sama sensitif terhadap konsumsi simbolis kelas sosial rendah, muncul untuk melihat keberuntungan yang memungkinkan pembelian status simbolis, sementara kelas sosial yang lebih tinggi muncul untuk melihat motivasi diri sebagai rasa tanggung jawab. Ada juga beberapa bukti bahwa kelas sosial yang lebih tinggi dapat melihat mobil misalnya, lebih sebagai simbol keberhasilan sementara kelas sosial yang lebih rendah melihat mereka lebih sebagai fasilitator sosial (Belk dan Mayer, 1982).

Hirschman (1986) yang meneliti tentang produk simbolis kaitannya dengan faktor sistem sosial, mengusulkan sebuah perspektif baru dari proses produk simbolik dan komunikasi simbolik. Berdasarkan model sosiologis sistem produksi budaya, dijelaskan aliran makna produk melalui subsistem kelembagaan dan konsumen. Konsumen dipandang sebagai kontributor aktif untuk produk simbolik, bukan hanya penerima makna produk. Konsumen juga telah mengeksplorasi kemungkinan mekanisme melalui mana produk simbolik memberikan kontribusi terhadap pembentukan dan perubahan konsep diri konsumen (Sirgy dan Danes, 1982). Ada hubungan positif antara konsep diri konsumen dan pilihan merek (Belk, 1988). Belk (1988) menunjukkan bahwa harta memainkan peran yang lebih besar

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

dalam mendefinisikan konsep diri seseorang dari sebelumnya diakui dalam penelitian konsumen. Belk menyatakan bahwa harta memainkan peran utama dalam memberikan kontribusi terhadap identitas individu.

Teori sinyal memberikan kesempatan untuk mengintegrasikan teori komunikasi interaktif simbolis dan manfaat sosial dengan teori langkah strategis materialis dan adaptasi individu (Bird dan Smith, 2005). Bird dan Smith (2005) membahas penjelasan potensi nilai teori sinyal dengan fokus terhadap tiga arena sosial yaitu kemurahan hati tanpa syarat, perilaku boros dan tradisi kesenian. Dalam setiap kasus, hal itu menguraikan cara bagaimana fenomena teori sinyal sesuai dengan harapan dengan menunjukkan bagaimana pola tindakan tertentu, kekuatan sinyal atribut tersembunyi tertentu dapat memberikan manfaat bagisinyal dan pengamat, dan memenuhi persyaratan untuk melakukan komunikasi yang jujur. Richins dan Dawson (1990) juga Ger dan Belk (1990) menyatakan bahwa produk material (barang dan jasa) konsumen menyediakan sumber yang signifikan dengan kepuasan dan ketidakpuasan dalam hidup. Tanpa konstelasi yang tepat dari produk material, kemungkinan definisi diri yang memuaskan melalui konsumsi akan berkurang.

Mc Cracken (1989) juga mengakui pentingnya pelengkap konsistensi barang - barang konsumsi dalam definisi diri. Dia menggunakan gagasan ini dalam sebuah studi empiris dari rumah di Amerika Utara untuk mengidentifikasi konstelasi produk yang menciptakan “homeyness” dan memberikan kontribusi untuk merasakan kesejahteraan pemilik rumah. Produk berkontribusi terhadap *homeyness* termasuk hadiah, kerajinan, piala, kenang-kenangan, pusaka keluarga

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

dan lain – lain. Ide konstelasi produk adalah bahwa semakin banyak barang yang sesuai dengan makna simbolis yang dimiliki seseorang, semakin tinggi kemungkinan dari evaluasi diri yang memuaskan.

Wicklund dan Gollwitzer (1981) mengusulkan bahwa individu yang tidak memiliki indikator yang dicita – citakan, definisi diri akan menampilkan indikator kompensasi lain dari definisi diri yang sama. Konsumen melambangkan diri ketika seseorang merasa “lengkap” di daerah tertentu dan mengkompensasi dengan menggunakan atau menampilkan simbol - simbol lain yang diakui secara sosial sebagai mewakili “kelengkapan”. Produk simbolik dapat diciptakan melalui ritual konsumsi. Ritual konsumsi adalah cara yang ampuh untuk menciptakan produk simbolik (Tetreault dan Kleine, 1990). Wright (2005) dalam studinya memberikan wawasan mengenai bagaimana mengembangkan status produk simbolis, serta tingkat relatif dari status produk simbolis yang diwakili dalam berbagai jenis produk. Temuan penelitiannya juga memiliki implikasi praktis bagi pengiklan mengenai efektivitas berorientasi status simbolis dibandingkan dengan iklan untuk jenis produk yang berbeda.

Wiedmann, *et al.*, (2007) menyatakan bahwa penelitiannya menjadi instrumen berguna untuk memahami perilaku konsumen, yang dapat berfungsi sebagai dasar untuk berkreasi, memantau merek-merek mewah dan pasar atau produk dalam konteks lintas budaya. Carcano, *et al.*, (2011) menekankan pentingnya proses penciptaan nilai simbolis sebagai simbol kemewahan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa fitur bisnis keluarga berinteraksi secara positif dengan pendekatan kemewahan. Paparan *sponsorship* mempengaruhi dan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

berdampak positif terhadap merek, kepercayaan merek dan loyalitas merek. Perubahan loyalitas merek dari sebelumnya setelah terpapar *sponsorship* mencerminkan dua proses persuasi. Pertama, *self - congruity* dengan acara meningkatkan loyalitas merek melalui acara dan pengaruh merek. Kedua, *fit* dirasakan antara acara dan merek memiliki efek positif pada pengaruh merek, melalui sikap terhadap *sponsorship*, dan kepercayaan merek, sedemikian rupa sehingga pada akhirnya berpengaruh terhadap loyalitas merek. Pengaruh merek diidentifikasi sebagai mediator penting dari efek *sponsorship* (Mazodier dan Merunka, 2012).

Adaptasi *self - congruity* dan teori identifikasi untuk meneliti niat membeli terhadap karakter barang konsumen yang berlisensi. *Self-congruity* menyebabkan identifikasi tingkat konsumen. Selain itu, *self-congruity* persepsi konsumen dan identifikasi secara terpisah mempengaruhi niat pembelian untuk karakter barang dagangan berlisensi. Namun, ketika identifikasi dan *self - congruity* diambil bersama-sama, hanya *self congruity* diprediksi lebih kuat mempengaruhi niat membeli (Wang, 2012). Vyas dan Souchon (2003) menggunakan informasi secara efektif akan menjadi penentu penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja bisnis. Dalam konteks ini, kebutuhan untuk penelitian lebih lanjut ke dalam penggunaan informasi ekspor sangat mendesak, mengingat peningkatan pengakuan bahwa memperoleh informasi ekspor saja tidak cukup untuk memastikan optimalisasi pengambilan keputusan yang berkualitas untuk pasar luar negeri. Temuan dalam penelitian mereka adalah simbolik informasi

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

ekspor yang digunakan secara efektif akan menjadi penentu penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja bisnis.

Underwood (2003) membangun kerangka kerja ekuitas merek berbasis pelanggan, hubungan konsumen dengan merek dan produk simbolik. Kemasan produk mempengaruhi merek dan identitas diri melalui basis sumber daya ganda - dimediasi pengalaman hidup, konseptual *positioning* varian dari dasar sumberdaya simbolik tunggal tradisional, dimediasi oleh pengalaman dan disediakan oleh iklan. Penelitiannya menyatakan bahwa peran yang kuat dari kemasan dalam berkomunikasi tentang makna merek dan memperkuat hubungan konsumen dengan merek, terutama untuk konsumen dengan keterlibatan yang rendah terhadap produk yang tidak tahan lama. Produk simbolik (simbol budaya) sebagai pendekatan aplikasi *positioning* produk (Hagijanto, 2003). Wood (2007) yang mengidentifikasi atribut fungsional dan produk simbolik dan seleksi merek yang sangat penting bagi konsumen umur 18 – 24 tahun untuk produk makanan dan perlengkapan mandi menyatakan pentingnya mengidentifikasi kunci atribut sensorik (misalnya rasa, aroma) dalam mempelajari pemilihan produk tertentu. Atribut sensorik dapat menentukan *positioning* merek produk.

Studi Nichols dan Schumann (2012) yang meneliti apakah konsumen lebih asimilatif (*self-similar*) versus aspiratif (*self-contrasting*) model produk (misalnya, endorser, juru bicara), dan jika ini preferensi berbeda sebagai fungsi dari kategori produk dan kepribadian. Studi pertama, asumsi ini dan menunjukkan bahwa orang bersandar ke arah model aspirasional untuk produk simbolik dan model asimilatif untuk produk fungsional. Studi kedua menunjukkan bahwa suasana hati dapat

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

mempengaruhi hubungan yang ditemukan dalam studi pertama, terutama ketika orang memiliki keterlibatan ego yang rendah dalam memposisikan dirinya dengan orang lain.

Berdasarkan uraian tersebut, pendekatan konsep produk simbolik relevan digunakan untuk mendasari penelitian ini. Produk simbolik mempunyai keunikan produk, berbagai pilihan yang tersedia, biaya produk, visibilitas produk atau kejelasan, kompleksitas produk, dan tingkat perubahan gaya terkait dengan produk semua mempengaruhi kesan pengguna produk. Semakin besar keunikan sebuah produk, keragaman, biaya, visibilitas sosial, kompleksitas, dan tingkat perubahan gaya yang terkait dengan produk, semakin besar kemungkinan bahwa konsumen akan menarik kesimpulan dari isyarat produk tentang citra pengguna produk. Produk simbolik mengusulkan bahwa individu yang tidak memiliki indikator yang dicita – citakan, definisi diri akan menampilkan indikator kompensasi lain dari definisi diri yang sama. Konsumen melambangkan diri ketika seseorang merasa “lengkap” di daerah tertentu dan mengkompensasi dengan menggunakan atau menampilkan simbol - simbol lain yang diakui secara sosial sebagai mewakili “kelengkapan”.

Produk simbolik erat kaitannya dengan produk ikonik. Produk ikonik didefinisikan sebagai produk yang memiliki aspek yang berkontribusi terhadap ekspresi diri konsumen dan identitas pribadi (Fitriani, 2014). Dengan demikian produk ikonik merupakan produk yang menjadi ikon atau lambang dan bersifat spesifik yang menjadi daya penguat konsumen dengan simbol – simbol yang terdapat pada produk tersebut. Produk ikonik memiliki simbol – simbol yang

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

mempunyai arti tertentu. Dalam hal produk makanan tradisional, produsen dapat fokus menekankan pada fitur simbolis produk makanan tradisional. Strategi mengarah ke konsolidasi persepsi kualitas atas dasar atribut ekstrinsik dan memungkinkan untuk mencapai tingkat kepuasan pada kalangan konsumen, loyalitas konsumen dan niat membeli mereka yang lebih tinggi lagi (Espejel, *et al.*, 2007).

Proposisi ini juga berdasarkan konsep orientasi wilayah pemasaran perusahaan. Konsep tentang orientasi wilayah pemasaran perusahaan berasal dari Perlmutter yang berjudul *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation* pada tahun 1969 (Mayrhofer dan Brewster, 1996). Dia mengusulkan tiga tahap evolusi orientasi wilayah pemasaran perusahaan multinasional, yaitu : orientasi etnosentrik (berorientasi kepada suku), orientasi polisentrik (berorientasi negara) dan orientasi geosentrik (berorientasi global). Perlmutter (1969) yang berpijak pada *geocentrism* (pola pikir global) melahirkan aliran penelitian yang berfokus pada dimensi lingkungan budaya global. Levy, *et al.*, (2007) berpendapat bahwa pendekatan Perlmutter (1969) ini berperspektif budaya, berfokus pada aspek budaya keragaman dan jarak budaya yang terkait dengan operasi pemasaran seluruh dunia.

Pada tahun 1979, Heenan dan Perlmutter (1979) menambahkan orientasi pemasaran wilayah keempat yaitu orientasi pemasaran regiosentrik. Orientasi pemasaran regiosentrik merupakan sebuah strategi perusahaan yang didasarkan pada pertimbangan regional, membutuhkan kolaborasi yang melintasi batas - batas nasional, tetapi hanya dalam ruang lingkup geografis / tempat yang terbatas. Lascu,

MANAJEMEN PEMASARAN

MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

et al., (1996) yang melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan regiosentrik untuk pemasaran di Eropa Timur, menemukan bahwa bahwa segmentasi demografis dapat digunakan secara efektif untuk mengidentifikasi dan menargetkan konsumen dengan nilai struktur yang berbeda di Polandia.

Studi yang meneliti perilaku manajer perusahaan di China yang berorientasi pada regiosentrik, menunjukkan bahwa perilaku manajer perusahaan di China lebih menyukai membeli produk dari perusahaan – perusahaan yang lebih bersahabat / *friendly* (Kaynak dan Kucukemiroglu, 1992). Siddiqi (1999) menyatakan pentingnya perspektif orientasi regiosentrik. Fenomena tersebut dapat diukur dari perspektif bahwa lebih dari separuh perdagangan global, sekarang terjadi di dalam perjanjian perdagangan negara dalam ruang lingkup regional. Seidenfuss, *et al.*, (2013) dalam studinya di tiga negara ASEAN (Thailand, Malaysia dan Indonesia), menyatakan bahwa motivasi utama untuk membeli produk dalam negeri adalah adanya keterikatan secara geosentrik.

KINERJA PEMASARAN

A. Konsep Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran merupakan elemen penting dari kinerja perusahaan secara umum karena kinerja suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja pemasarannya selama ini. Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pemasaran suatu perusahaan. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasinya

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

sebagai cermin dari keberhasilan usahanya dalam persaingan pasar. Slater dan Narver (1995) menggambarkan hasil dari penerapan strategi perusahaan diantaranya berupa kepuasan konsumen, kesuksesan produk baru, peningkatan penjualan, dan profitabilitas perusahaan.

Kinerja pemasaran merupakan konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak penerapan strategi perusahaan. Namun demikian, masalah pengukuran kinerja menjadi permasalahan dan perdebatan klasik karena sebagai sebuah konstruk, kinerja pemasaran bersifat multidimensional yang manadi dalamnya termuat beragam tujuan dan tipe organisasi. Oleh karena itu kinerja sebaiknya diukur dengan menggunakan berbagai kriteria pengukuran sekaligus (*multiple measurement*). Jika menggunakan pengukuran dengan kriteria tunggal (*single measurement*) maka tidak akan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana kinerja suatu perusahaan itu sesungguhnya (Prasetya, 2002).

Menurut Voss dan Voss (2000) kinerja pasar didefinisikan sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja meliputi omset penjualan, jumlah pembeli, keuntungan dan pertumbuhan penjualan. Sedangkan Keats dan Hitt (1998) menyatakan bahwa kinerja pasar merupakan kemampuan organisasi dalam mentransformasikan diri dalam menghadapi tantangan dari lingkungan dengan perspektif jangka panjang.

Kinerja pemasaran juga dikatakan sebagai kemampuan organisasi untuk mentransformasikan diri dalam menghadapi tantangandari lingkungan dengan perspektif jangka panjang (Keats dan Hitt, 1998). Penilaian kinerja menjadi bagian dari upaya perusahaan dalam melihat kesesuaian strategi yang diterapkannya dalam menghadapi perubahan-perubahan lingkungan. Lingkungan memang telah menjadi bagian penting dari perusahaan dan merupakan hal yang sulit untuk

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

dirubah oleh perusahaan tersebut. Perusahaan hanya dapat mengenalinya untuk kemudian mengelola dengan baik sehingga dapat memberi manfaat bagi perusahaan. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang selanjutnya akan berdampak pada kinerja pemasaran.

Strategi pemasaran selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan) yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Pada umumnya ukuran kinerja perusahaan diukur melalui nilai rupiah penjualan, *Return on Investment (ROI)*, *Return On Assets (ROA)*. Namun ukuran-ukuran itu dipandang sebagai ukuran agregatif yang dihasilkan melalui proses akuntansi dan keuangan, tetapi tidak secara langsung menggambarkan aktivitas manajemen, khususnya manajemen pemasaran (Ferdinand, 2002). Oleh karena itu ukuran yang sebaiknya digunakan adalah ukuran yang bersifat *activity-based measure* yang dapat menjelaskan aktivitas-aktivitas pemasaran yang menghasilkan kinerja-kinerja pemasaran misalnya lebih baik untuk menggunakan ukuran jumlah unit yang terjual atau dihasilkan dari pada hanya menggunakan nilai rupiah dari penjualan.

Kinerja pemasaran merupakan bagian dari kinerja organisasi. Kinerja organisasi dapat dilihat dari kinerja pemasaran, kinerja keuangan dan kinerja sumberdaya manusia. Sedangkan Ferdinand (2002) menyatakan bahwa strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan), penguasaan pasar (*market share*) dan tingkat pertumbuhan penjualan maupun kinerja keuangan.

Namun demikian Miles dan Snow (2007), menganjurkan bahwa untuk mengukur kinerja organisasi pada perusahaan kecil dan menengah lebih cocok dengan menggunakan pendekatan pertumbuhan, hal ini

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

disebabkan karena perusahaan kecil pada umumnya kurang terbuka dalam laporan keuangannya sehingga sukar untuk diinterpretasikannya.

Cole dan Cooper (2005) menyatakan bahwa konsensus tentang pengukuran kinerja yang tepat tidak ada, dan pada umumnya peneliti sebelumnya lebih memfokuskan pada variabel dimana informasi tersebut mudah didapat, lebih lanjut Beal et al. (2001) serta Covin dan Slevin (1989) menyatakan bahwa untuk mengantisipasi tidak tersedianya data kinerja bisnis secara obyektif dalam sebuah penelitian, dimungkinkan untuk menggunakan ukuran kinerja secara subyektif, yang didasarkan pada persepsi manajer atau pemilik.

Prieto dan Revilla (2006) dalam penelitiannya yang berjudul: *Learning Capability and Business Performance; a Non-Financial and Financial Assesment* menghasilkan analisis empiris dari statistik menemukan hubungan yang signifikan dan positif yang ada antara kemampuan belajar dan kinerja bisnis organisasi non-keuangan dan keuangan. Secara khusus, hal tersebut ditunjukkan dengan hubungan kausalitas dimana kemampuan belajar mempengaruhi kinerja organisasi non keuangan, dan kinerja organisasi non-keuangan mempengaruhi kinerja organisasi keuangan. Oleh karena itu, kinerja non-keuangan memberi efek mediasi penting antara kemampuan belajar terhadap kinerja organisasi keuangan. Sehingga dapat dikatakan adanya pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran dengan kinerja bisnis baik kinerja keuangan maupun non-keuangan (termasuk di dalamnya kinerja pemasaran) (Prieto dan Revilla, 2006). Dengan demikian pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran dan kinerja keuangan.

Demikian pula yang dikemukakan Michna (2009), dalam penelitiannya yang berjudul *The Relationship between organizational learning and SME performance in Poland*, juga ada hubungan yang

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

signifikan antara pembelajaran organisasional dengan kinerja bisnis (Michna, 2009). Di dalam praktek, organisasi dengan level pembelajaran yang lebih tinggi memiliki kemungkinan mencapai kinerja yang tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Lopez *et al.* (2005) dengan judul *Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance* mengatakan bahwa pembelajaran organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses dinamis dari penciptaan, akuisisi dan integrasi pengetahuan yang bertujuan untuk pengembangan sumber daya dan kemampuan yang berkontribusi terhadap kinerja. Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Wangdan Lo(2003) dalam penelitiannya yang berjudul *Customer-focused Performance and the Dynamic Model for Competences Building and Leveraging: A Resource-based View* menemukan bahwa pembelajaran organisasional juga berpengaruh positif terhadap kompetensi, sekaligus merupakan *antecedent* kompetensi organisasi. Pembelajaran organisasional membawa karyawan secara terus-menerus mempergunakan pengetahuan dan keahliannya untuk mengatasi masalah-masalah operasional dan strategis sehingga kompetensi dapat ditingkatkan(Chaston *et al.*, 1999).

Molina dan Callahan (2009) dalam artikel hasil penelitiannya yang berjudul *Fostering Innovation: The Role of Market Orientation and Organizational Learning*, mengungkap kaitan antara pembelajaran individu, kewirausahaan, dan pembelajaran organisasional menciptakan model alternatif bagaimana pembelajaran memfasilitasi kinerja keuangan dan kinerja pemasaran.Lingkungan, individu, *intrapreneurship*, dan pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap kinerja keuangan dan kinerja pemasaran (Molina dan Callahan, 2009).

Penelitian Jimenez *et al.* (2008) yang berjudul *Fostering innovation. The role of market orientation and organizational learning*

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

mempelajari secara empiris hubungan antara orientasi pasar, pembelajaran organisasional, inovasi dan kinerja, dikatakan bahwa ada pengaruh lebih tinggi pembelajaran organisasional terhadap orientasi pasar dalam membantu percepatan inovasi,. Sedangkan pengaruh pembelajaran organisasional dan orientasi pasar terhadap peningkatan kinerja organisasi, dimediasi oleh inovasi. Pembelajaran organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap inovasi.

Penelitian Khandekar dan Sharma (2006) yang berjudul *Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context* menunjukkan peran pembelajaran organisasional yang semakin penting bagi kinerja perusahaan (kinerja keuangan dan kinerja pemasaran). Penelitian ini menggunakan tiga perusahaan India yang berskala global di National Capital Region, India. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa melalui aktivitas sumberdaya manusia, pembelajaran organisasional berhubungan positif dengan kinerja pemasaran. Pembelajaran organisasi, yang sebagian besar akan tercermin melalui manajemen sumberdaya manusia memiliki korelasi positif dengan kinerja organisasi (Khandekar dan Sharma, 2006). Korelasi antara kinerja organisasi dan pembelajaran organisasi ditemukan positif dan signifikan (Khandekar dan Sharma, 2006).

Senge (1990) dalam penelitiannya yang berjudul: *The Leader's New Work: Building Learning Organizations* mengatakan bahwa pembelajaran organisasi dalam meningkatkan kemampuan anggotanya melalui proses pembelajaran secara bersama-sama anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama yaitu untuk dapat menghasilkan produk baik barang dan jasa yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Penelitian yang dilakukan oleh Chivadan Camison yang berjudul *organizational learning and product design management: towards a theoretical model* dengan variabel penelitian *organization learning, innovation, competitive advantages* dan *business performance* (Chiva dan Camison, 2003) menghasilkan temuan bahwa desain produk merupakan aspek penting dari proses inovasi dan pengembangan produk baru, sesuatu yang dapat meningkatkan daya saing dan kinerja bisnis.

García et al. (2009) dalam penelitiannya yang berjudul: *The influence of CEO perceptions on the level of organizational learning: Single-loop and double-loop learning* mengatakan bahwa kedua bentuk pembelajaran (*Single-loop and double-loop learning*) diperlukan untuk menghasilkan peningkatan inovasi dan kinerja organisasi. Pembelajaran organisasi (*Single-loop and double-loop learning*) berpengaruh terhadap inovasi dan kinerja organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan Curado (2006) dengan judul *Organizational Learning And Organizational Design* dikatakan bahwa pembelajaran organisasional sebagai suatu proses dinamis dari penciptaan, akuisisi dan integrasi pengetahuan yang bertujuan untuk pengembangan sumber daya dan kemampuan yang berkontribusi terhadap kinerja.

Liaodan Wu (2009) dalam penelitian yang berjudul *The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance* telah menghasilkan temuan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja keuangan dan kinerja pemasaran. Pengetahuan manajemen secara positif terkait dengan kinerja organisasi, yang berarti bisnis dengan manajemen pengetahuan lebih menunjukkan kemampuan yang lebih tinggi dalam meningkatkan kinerja organisasi.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Hasil-hasil penelitian yang dipublikasikan tentang pembelajaran organisasi juga menunjukkan adanya keberhasilan organisasi yang ditandai oleh adanya pembelajaran organisasi. Akan tetapi Cook dan Yanow (1993) dan Huber (1991) mengemukakan kondisi bahwa: proses pembelajaran organisasi pada intinya banyak mengalami masalah pada tingkat implementasi dan bagaimana memperoleh pengetahuan yang akurat. Akurat disini merupakan pengetahuan yang relevan dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan organisasi. Beberapa hal yang dianggap menyulitkan untuk belajar secara akurat adalah sebagai berikut (Tsang, 1997): di tingkat individu yaitu adanya human error akibat bias dalam menginterpretasikan pengalaman dan di tingkat organisasi masalahnya terletak pada bagaimana data dikumpulkan dan dianalisis selain adanya proses difusi dalam organisasi itu sendiri. Di sisi lain, lingkungan yang terus berubah secara cepat dan kompleks juga dapat melemahkan akurasi yang dicapai. Dengan demikian, tidak selalu proses pembelajaran dalam organisasi meningkatkan kapasitas organisasi sehingga meraih kinerja yang lebih baik. Suatu organisasi yang memperbaiki kesalahan dan bereaksi dengan cepat terhadap perubahan umumnya belajar dari kesalahan masa lalunya sehingga dapat memperbaiki kinerjanya di kemudian hari.

B. Beberapa Variabel Ateseden Kinerja Pemasaran

1. Pengaruh Pembelajaran Organisasional Terhadap Kinerja Pemasaran

Pembelajaran organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses dinamis dari penciptaan, akuisisi dan integrasi pengetahuan yang bertujuan untuk pengembangan sumber daya dan kemampuan yang berkontribusi terhadap kinerja (Lo'pez, *et al.*, 2005).

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Garratt (1990) menemukan bahwa organisasi belajar adalah aplikasi pengembangan organisasi dan pembelajaran. Dalam rangka untuk memenuhi tuntutan konsumen yang berubah-ubah, organisasi harus mengembangkan kemampuan pembelajaran pribadi atau kelompok (Liao dan Wu, 2009). Hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi: Pengetahuan manajemen secara positif terkait dengan kinerja organisasi, yang berarti bisnis yang dengan manajemen pengetahuan lebih menunjukkan kemampuan yang lebih tinggi dalam meningkatkan kinerja organisasi (Liao dan Wu, 2009).

Pembelajaran organisasi membantu perusahaan untuk lebih proaktif. Beberapa studi empiris telah menunjukkan hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan (Bontis *et al*, 2002; Ellinger *et al.*, 2002; Tippins dan Sohi, 2003). Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Jimenez, *et al.*, 2008).

Semakin baik kemampuan pembelajaran akan memungkinkan perusahaan untuk mampu mengidentifikasi dan menanggapi isyarat pasar yang lebih baik, lebih cepat, dan lebih murah daripada pesaing. Dengan kata lain, kemampuan pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi non-keuangan (Prieto dan Revilla, 2006).

Analisis empiris dari statistik menemukan hubungan yang signifikan dan positif yang ada antara kemampuan belajar dan kinerja bisnis organisasi non-keuangan dan keuangan. Secara khusus, hal tersebut ditunjukkan dengan hubungan kausalitas dimana kemampuan belajar mempengaruhi kinerja organisasi non keuangan, dan kinerja organisasi non-keuangan mempengaruhi kinerja organisasi keuangan. Oleh karena itu, kinerja non-keuangan memberi efek mediasi penting antara kemampuan belajar terhadap kinerja organisasi keuangan (Prieto dan Revilla, 2006)

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Pembelajaran organisasi, yang sebagian besar akan tercermin melalui manajemen sumberdaya manusia memiliki korelasi positif dengan kinerja organisasi (Khandekar dan Sharma, 2006). Korelasi antara kinerja organisasi dan pembelajaran organisasi ditemukan positif dan signifikan (Khandekar dan Sharma, 2006).

Pembelajaran organisasi biasanya dihubungkan dengan upaya peningkatan kinerja. Etheredge dan Short (1983) berpendapat bahwa jika terjadi pembelajaran maka diperoleh adanya bukti berupa peningkatan intelegensi dan kesempurnaan dalam berpikir dan berkaitan dengan hal tersebut maka meningkat pula keefektifan dalam berperilaku. Senada dengan hal tersebut Argyris dan Schon (1996: 323) mengemukakan bahwa: *“organizational learning refers to experience based improvement in organizational task performance”*.

Hasil-hasil penelitian yang dipublikasikan tentang pembelajaran organisasi juga menunjukkan adanya keberhasilan organisasi yang ditandai oleh adanya pembelajaran organisasi. Akan tetapi Cook dan Yanow (1993) dan Huber (1991) dalam Tsang (1997) mengemukakan kondisi bahwa: proses pembelajaran organisasi pada intinya banyak mengalami masalah pada tingkat implementasi dan bagaimana memperoleh pengetahuan yang akurat. Akurat disini merupakan pengetahuan yang relevan dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan organisasi. Beberapa hal yang dianggap menyulitkan untuk belajar secara akurat adalah sebagai berikut (Tsang, 1997): di tingkat individu yaitu adanya human error akibat bias dalam menginterpretasikan pengalaman dan di tingkat organisasi masalahnya terletak pada bagaimana data dikumpulkan dan dianalisis selain adanya proses difusi dalam organisasi itu sendiri. Di sisi lain, lingkungan yang terus berubah secara cepat dan kompleks juga dapat melemahkan akurasi yang dicapai. Dengan demikian, tidak selalu proses pembelajaran

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

dalam organisasi meningkatkan kapasitas organisasi sehingga meraih kinerja yang lebih baik. Suatu organisasi yang memperbaiki kesalahan dan bereaksi dengan cepat terhadap perubahan umumnya belajar dari kesalahan masa lalunya sehingga dapat memperbaiki kinerjanya di kemudian hari.

Nieto dan Perez (2002) mengemukakan tentang aset-aset perusahaan yang dinilai sebagai elemen paling penting dalam perumusan strategi dan implementasinya. Penulis mengklasifikasikan aset perusahaan sebagai *meta abilities*, *meta-competences* atau *meta capacities*. Sejalan dengan konsep tersebut, maka *sustainable advantage* akan didasarkan pada kapasitas yang dimiliki organisasi, khususnya kapasitas sekunder seperti pembelajaran organisasi yang diikuti dengan keterampilan karyawan. Jika kondisi tersebut telah dapat dicapai dan dikembangkan dengan optimal maka berpotensi untuk menjadi modal dasar kinerja organisasi.

Adapun *State of The Art* hubungan pembelajaran organisasional dan kinerja pemasaran tampak pada tabel 3.1 berikut ini.

Tabel 3.1 *State of The Art*
Pengaruh Pembelajaran Organisasional Terhadap Kinerja
Pemasaran

Penulis/Tahun	Temuan
Lo'pez, <i>et al.</i> , (2005)	Pembelajaran organisasional dapat didefinisikan sebagai suatu proses dinamis dari penciptaan, akuisisi dan integrasi pengetahuan yang bertujuan untuk

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

	pengembangan sumber daya dan kemampuan yang berkontribusi terhadap kinerja
Liao (2009)	Pengetahuan manajemen secara positif terkait dengan kinerja organisasi
Bontis <i>et al.</i> , (2002) Ellinger <i>et al.</i> , (2002) Tippins dan Sohi (2003)	Ada hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan
Jimenez, <i>et al.</i> , (2008)	Pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan
Prieto dan Revilla (2006)	kemampuan pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi non-keuangan
Khandekar dan Sharma (2006)	Korelasi antara kinerja organisasi dan pembelajaran organisasional ditemukan positif dan signifikan.

Sumber: Dari berbagai literatur

2. Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran

Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing berarti bahwa perusahaan memiliki kemampuan menciptakan karakteristik yang unik untuk mengalahkan pesaing. Dengan adanya kemampuan perusahaan untuk mengalahkan pesaingnya dengan menggunakan keunikan yang dimiliki maka kinerja pemasaran akan meningkat. Keunggulan bersaing dapat berupa keunggulan diferensiasi maupun keunggulan biaya. Menurut Slater (1997) menyatakan bahwa perusahaan yang menggunakan keunggulan diferensiasi dan keunggulan biaya secara terus menerus akan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang, sehingga kinerja perusahaan relatif akan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya melalui kepuasan pelanggan dan loyalitas. Pendapat ini didukung oleh Langerak (2003) yang menyatakan bahwa keunggulan diferensiasi sebagai salah satu bentuk keunggulan kompetitif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Grahovac dan Miller (2009) membangun sebuah model tentang hubungan antara keunggulan bersaing dan kinerja. Mereka menemukan bahwa heterogenitas sumberdaya perusahaan yang bernilai, sulit ditiru, dan langka yang dimiliki perusahaan sebagai sumber keunggulan bersaing. Sumberdaya ini dapat memberikan insentif bagi perusahaan untuk membangun keunggulan bersaing. Dengan keunggulan bersaing ini, perusahaan dapat meneliminasi perusahaan lain dalam industri dan memiliki kinerja yang tinggi. Grahovac dan Miller (2009) selanjutnya mempertegas bahwa kinerja perusahaan meningkat ketika perusahaan menggunakan basis sumberdaya perusahaan yang merupakan keunggulan bersaing perusahaan.

Newbert (2008) mengatakan meskipun secara sepintas konsep keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan kelihatannya sama dan digunakan secara bergantian, namun pada dasarnya keunggulan bersaing dan kinerja secara teoritikal berbeda. Keunggulan bersaing mengacu pada nilai ekonomik yang diciptakan dari eksploitasi kapabilitas sumberdaya perusahaan, sedangkan kinerja mengacu pada nilai ekonomik yang perusahaan peroleh dari komersialisasi. Lebih lanjut dikatakan bahwa meskipun kinerja perusahaan dipengaruhi oleh sejumlah variabel, namun. Hasil penelitiannya membuktikan adanya pengaruh positif dari keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.

Adapun *State of The Art* pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasar tampak pada tabel 3.7 berikut ini.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Tabel 3.7 *State of The Art*
Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja
Pemasaran

Penulis/Tahun	Temuan
Langerak (2003)	Keunggulan diferensiasi sebagai salah satu bentuk keunggulan kompetitif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.
Grahovac dan Miller (2009)	Dengan keunggulan bersaing, perusahaan dapat meneliminasi perusahaan lain dalam industri dan memiliki kinerja yang tinggi.
Newbert(2008)	Keunggulan bersaing perusahaantidak dapat diragukan lagi sebagai anteseden penting bagi kinerja perusahaan

Sumber: Dari berbagai literatur

3. Kapabilitas Kloning Produk Berbasis Pesanan Memediasi Secara Signifikan Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Pemasaran

Garratt (1990) menemukan bahwa organisasi belajar adalah aplikasi pengembangan organisasi dan pembelajaran. Dalam rangka untuk memenuhi tuntutan konsumenyangberubah-ubah, organisasi harus mengembangkan kemampuan pembelajaran pribadi atau kelompok (Liao dan Wu, 2009).Lo´pezet *al.*, (2005) mengatakan bahwa pembelajaran organisasional dapat didefinisikan sebagai suatu proses dinamis dari penciptaan, akuisisi dan integrasi pengetahuan yang bertujuan untuk pengembangan sumber daya dan kemampuan yang berkontribusi terhadap kinerja.

Kapabilitas kloning produk merupakan investasi teknologi dan kapabilitas teknis yang dimiliki perusahaan. Kapabilitas perusahaan dalam mengkloning produk yang sesuai dengan pesanan merupakan asset dan skill

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

atau asset dan kompetensi yang merupakan instrument paling dasar untuk menghasilkan daya saing.

Bharadwaj *et al.*, (1993) menjelaskan bahwa keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing.

Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dan penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk ditiru oleh para pesaingnya. Asset dan skill yang merupakan sumber daya unik adalah sumber daya nyata yang diperlukan perusahaan guna menjalankan strategi bersaingnya. Kedua sumber daya ini harus diarahkan guna mendukung penciptaan kinerja perusahaan yang memiliki perbedaan dengan perusahaan lain. Dengan demikian pembelajaran organisasi melalui kapabilitas organisasi akan mempengaruhi kinerja pemasaran. Kapabilitas kloning produk yang merupakan keunikan yang dimiliki perusahaan akan menyebabkan pelanggan yang dalam hal ini merupakan pelanggan industri, akan selalu merasa puas dan akan melakukan pemesanan secara berkelanjutan. Dengan adanya kemampuan perusahaan untuk mengalahkan pesaingnya dengan menggunakan keunikan yang dimiliki maka kinerja pemasaran akan meningkat (Slater, 1997).

Adapun *State of The Art* Kapabilitas Kloning Produk Berbasis Pesanan Memediasi Hubungan Pembelajaran Organisasi dengan Kinerja Pemasaran tampak pada tabel 3.9 berikut ini.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Tabel 3.9*State of The Art*
Kapabilitas Kloning Produk Berbasis Pesanan Memediasi
Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja
Pemasaran

Penulis/Tahun	Temuan
Bharadwaj <i>et al.</i> , (1993) Kotler (2000:127)	Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dan penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk ditiru oleh para pesaingnya. Asset dan <i>skill</i> harus diarahkan guna mendukung penciptaan kinerja perusahaan yang memiliki perbedaan dengan perusahaan lain. Strategi imitasi merupakan strategi pengikut pasar dalam upayanya untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar.
Slater (1997)	Kemampuan perusahaan untuk mengalahkan pesaingnya dengan menggunakan keunikan yang dimiliki maka kinerja pemasaran akan meningkat

Sumber: Dari berbagai literatur

4. Hubungan Keunggulan Produk Regiosentrik terhadap Kinerja Pemasaran

[Bryla \(2015\)](#) menyatakan bahwa keaslian atau keotentikan yang dirasakan dari produk makanan sangat terkait dengan asal usulnya, yang dinyatakan oleh faktor waktu (sejarah), tempat (daerah), sosialisasi (masyarakat setempat) dan kealamian bahan baku. Skala untuk mengukur keaslian produk makanan, yang meliputi dimensi sebagai berikut yaitu : asal, kealamian, identitas (kaitannya dengan kepribadian dan gaya konsumen) serta keunikan. Dari sisi permintaan, preferensi (minat) konsumen yang berkembang lebih banyak tertarik terhadap produk makanan regional dengan kualitas dan atribut kesehatan yang tinggi, serta minat

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

mereka terkait dengan produk makanan yang berhubungan wilayah geografis tertentu atau berasal dari daerah / regional tertentu.

Bharadwaj, *et al.*, (1993) menyatakan bahwa dimensi keunggulan bersaing adalah kekhasan produk, harga bersaing, jarang dijumpai, sulit ditiru dan sulit digantikan. Ada tiga strategi yang bisa dilaksanakan oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi serta strategi fokus. Keunggulan bersaing merupakan inti kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih besar dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Salah satu dimensi keunggulan bersaing adalah fokus kepada pelanggan ([Porter, 1985](#)).

Apabila perusahaan mempunyai kemampuan membuat keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut di atas, maka akan didapatkan keunggulan bersaing. Strategi diferensiasi yang sukses haruslah strategi yang mampu menghasilkan nilai pelanggan, memunculkan persepsi yang bernilai khas dan baik serta tampil sebagai wujud berbeda yang sulit untuk ditiru ([Aaker, 1989](#)). [Aaker \(1989\)](#) juga menyatakan bahwa keunggulan bersaing yang berasal dari strategi diferensiasi akan menjadi faktor yang baik dalam menghasilkan kinerja pemasaran. Kinerja pemasaran adalah sebuah konsep untuk mengukur akibat dari strategi yang dilakukan oleh perusahaan sebagai cerminan dari kegiatan pemasaran yang ada. Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar atas suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk - produknya, sebagai cermin keberhasilan usahanya di dunia persaingan. Kinerja pemasaran digunakan sebagai alat untuk mengukur tingkat keberhasilan keseluruhan kinerja yang dilakukan meliputi

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

keberhasilan strategi yang dijalankan, pertumbuhan penjualan, dan laba perusahaan ([Menon, et al., 1996](#)).

Sumber daya perusahaan dikategorikan menjadi nyata, tidak berwujud dan sumber daya manusia. Sumber daya nyata adalah sumber daya modal, peralatan, pabrik dan lain - lain, sedangkan sumber daya tidak berwujud adalah reputasi perusahaan, *brand image* dan kualitas yang dirasakan dari produk-produknya. Modal intelektual atau sumber daya manusia adalah keterampilan dan pengetahuan karyawan, dan aset yang berorientasi pengetahuan (Grant, 1991). Keunggulan bersaing berdasarkan ramah lingkungan menyebabkan kinerja pasar yang lebih tinggi (Leonidou, et al., 2013). Demikian juga [Gamero, et al., \(2011\)](#) dalam penelitian mereka pada hotel di Spanyol mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara pengembangan keunggulan perusahaan berbasis ramah lingkungan terhadap kinerja keuangan.

Studi Song dan Parry (1997) menemukan adanya hubungan positif antara tingkat kesuksesan suatu produk dengan keunggulan bersaing. Song dan Parry (1997) menyatakan bahwa indikator keunggulan bersaing produk yaitu keunikan produk, kualitas produk dan harga yang bersaing. Kemudian (Jaworski dan Kohli, 1991) menyatakan bahwa dimensi keunggulan bersaing adalah inovasi, harga dan waktu. Sedangkan Li dan Calantone (1998) menyatakan bahwa indikator dari keunggulan bersaing produk baru terdiri dari kualitas, tahan uji, kebaruan produk dan keunikan produk.

Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar dan *return on investment* ([Li, 2000](#)). Keunggulan yang unik memiliki pengaruh yang wajar terhadap hubungan antara ambiguitas *linkage* dan kinerja organisasi ([King, et al., 2001](#)). [Langerak, et al., \(2004\)](#) menyatakan bahwa keunggulan produk dan kemahiran dalam taktik

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

peluncuran berhubungan positif terhadap kinerja produk baru, dan hal tersebut berhubungan secara positif dengan kinerja organisasi. Demikian juga, [Newbert \(2008\)](#) menemukan bahwa keunggulan bersaing berhubungan positif dengan kinerja.

Budaya perusahaan yang berorientasi pasar, dibangun dari definisi target pelanggan yang jelas dan konsep pasar yang asli, akan menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Mazaira, *et al.*, 2003). Keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan yang diperoleh dari strategi diferensiasi diharapkan dapat menghantarkan perusahaan menghasilkan kinerja pemasaran yang baik seperti volume penjualan, porsi pasar, pertumbuhan pasar, pertumbuhan pelanggan, maupun kinerja keuangan seperti *ROI (return on investment)* ([Ferdinand, 2003a](#)).

Keunggulan bersaing nasional pada sebuah negara, menyatakan bahwa keunggulan bersaing secara keseluruhan pada sebuah negara memiliki dan mempengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu organisasi harus hati – hati dalam menganalisis pengaturan lingkungan ekonomi mereka dalam mencari strategi yang optimal dan meningkatkan kinerja organisasi (Bretherton, 2004). [Lu dan Julian \(2007\)](#) dalam penelitiannya pasar pada ekspor Australia menemukan bahwa kinerja pemasaran ekspor positif dipengaruhi oleh penggunaan internet bila digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing memoderasi hubungan antara orientasi pembelajaran dan kinerja usaha di bidang jasa murni dan organisasi pelayanan ([Martinette dan Leeson, 2012](#)). Sumber keunggulan bersaing, strategi pemasaran dan keunggulan posisional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran ([Seogoto, 2010](#)).

Keunggulan bersaing perusahaan akan semakin besar jika kinerja keuangan perusahaan dibandingkan dengan kinerja keuangan rata-rata industri juga semakin besar, artinya semakin tinggi kinerja maka akan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

semakin tinggi pula keunggulan bersaing perusahaan ([Peters, 2007](#)). Keunggulan diferensiasi pasar mengakibatkan kinerja pasar yang lebih besar (misalnya, persepsi kualitas, kepuasan pelanggan) dan pada gilirannya, kinerja keuangan yang lebih tinggi (misalnya, keuntungan, pangsa pasar) (Zhou, *et al.*, 2009b). Studi Majeed (2011) secara keseluruhan menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara keunggulan bersaing dan kinerja. Majeed (2011) juga menjelaskan bahwa setiap manajemen perusahaan dapat menggunakan strategi keunggulan bersaing perusahaan untuk meningkatkan dan mendapatkan kinerja yang lebih tinggi di masa depan. Kapabilitas dinamik juga berdampak penuh terhadap kinerja inovasi di satu sisi, dan kinerja perusahaan pada sisi yang lain (Makkonen, *et al.*, 2014).

Keunggulan bersaing memoderasi hubungan antara orientasi pembelajaran dan kinerja di bidang jasa murni dan organisasi pelayanan (Martinette dan Obenchain-Leeson, 2012). Keunggulan bersaing dengan keuangan perusahaan menemukan bahwa perusahaan akan memperoleh keunggulan bersaing, ketika perusahaan dapat mengakses pembiayaan internal dan pembiayaan eksternal dalam ekuitas, obligasi dan modal yang dibiayai ([Fonseka, et al., 2013](#)).

[Monferrer, et al., \(2015\)](#) mengkonfirmasi bahwa jaringan orientasi pasar memfasilitasi pengembangan dinamik, kemampuan eksplorasi (adaptasi dan kemampuan penyerapan) pada era global, yang pada gilirannya mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengeksploitasi pengetahuan melalui inovasi, sehingga memperoleh kinerja yang lebih tinggi. Kapabilitas dinamik dapat memediasi sumber daya perusahaan yang berharga, langka, sulit ditiru dan tidak dapat diganti (*VRIN*) untuk meningkatkan kinerja ([Lin dan Wu, 2014](#)). Kemudian kinerja operasional (fleksibilitas proses dan efisiensi biaya) memediasi hubungan antara kemampuan integratif pemasok dan kinerja perusahaan (kinerja pasar dan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

kinerja keuangan) ([Vanpoucke, et al., 2014](#)). Sedangkan keunggulan bersaing sepenuhnya memediasi kemampuan pemasaran terhadap kinerja keuangan ([Kamboj, et al., 2015](#)).

Pada tabel 2.14 di bawah berikut ini dirangkum hasil – hasil penelitian yang mendukung hubungan keunggulan produk regiosentrik dengan kinerja pemasaran.

Tabel 2.14
Hasil - Hasil Penelitian yang Mendukung Hubungan
Keunggulan Produk Regiosentrik terhadap Kinerja Pemasaran

Peneliti	Hasil Penelitian
Porter (1985)	Salah satu dimensi keunggulan bersaing adalah fokus kepada pelanggan dan juga menyatakan bahwa ada tiga strategi yang bisa dilaksanakan oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi serta strategi fokus.
Aaker (1989)	Strategi diferensiasi yang sukses haruslah strategi yang mampu menghasilkan nilai pelanggan, memunculkan persepsi yang bernilai khas dan baik serta tampil sebagai wujud berbeda yang sulit untuk ditiru dan juga menyatakan bahwa apabila perusahaan mempunyai kemampuan membuat
	keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut di atas, maka akan didapatkan keunggulan bersaing.
Jaworski dan Kohli (1991)	Dimensi keunggulan produk adalah inovasi, harga dan waktu.
Bharadwaj, et al., (1993)	Dimensi keunggulan bersaing adalah kekhasan produk, harga bersaing, jarang dijumpai, sulit ditiru dan sulit digantikan.
Song dan Parry (1997)	Hubungan positif antara tingkat kesuksesan suatu produk dengan keunggulan bersaing dan juga menyatakan bahwa indikator keunggulan bersaing produk yaitu keunikan produk, kualitas produk dan harga yang bersaing.
Li dan Calantone (1998)	Indikator dari keunggulan bersaing produk baru terdiri dari kualitas, tahan uji, kebaruan produk dan keunikan produk.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Li (2000)	Adanya pengaruh positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja pemasaran yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar dan <i>return on investment</i> .
King, <i>et al.</i> , (2001)	Keunggulan yang unik memiliki efek yang wajar pada hubungan antara ambiguitas <i>linkage</i> dan kinerja organisasi.
Mazaira, <i>et al.</i> , (2003)	Budaya yang berorientasi pasar, dibangun dari definisi target pelanggan yang jelas dan konsep pasar yang asli, akan menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.
Ferdinand (2003a)	Keunggulan bersaing yang diperoleh dari strategi diferensiasi diharapkan dapat menghantarkan perusahaan menghasilkan kinerja pemasaran yang baik seperti volume penjualan, porsi pasar, pertumbuhan pasar, pertumbuhan pelanggan, maupun kinerja keuangan seperti <i>ROI (return on investment)</i> .
Bretherton (2004)	Keunggulan bersaing secara keseluruhan pada sebuah negara memiliki dan mempengaruhi kinerja organisasi.
Langerak, et al., (2004)	Keunggulan produk dan kemahiran dalam taktik peluncuran berhubungan positif terhadap kinerja produk baru, dan hal tersebut berhubungan secara positif dengan kinerja organisasi.
Lu dan Julian (2007)	Kinerja pemasaran ekspor positif dipengaruhi oleh penggunaan internet bila digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing.
Peters (2007)	Keunggulan bersaing perusahaan akan semakin besar jika kinerja keuangan perusahaan dibandingkan dengan kinerja keuangan rata-rata industri juga semakin besar, artinya semakin tinggi kinerja maka akan semakin tinggi pula keunggulan bersaing perusahaan.
Newbert (2008)	Keunggulan bersaing berhubungan positif dengan kinerja.
Seogoto (2010)	Sumber keunggulan bersaing, strategi pemasaran dan keunggulan posisional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.
Gamero, <i>et al.</i> , (2011)	Ada hubungan positif antara pengembangan keunggulan perusahaan berbasis ramah lingkungan terhadap kinerja keuangan.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Majeed (2011)	Adanya hubungan yang signifikan antara keunggulan bersaing dan kinerja, dan juga menjelaskan bahwa setiap manajemen perusahaan dapat menggunakan strategi keunggulan bersaing perusahaan untuk meningkatkan dan mendapatkan kinerja yang lebih tinggi di masa depan.
Martinette dan Leeson (2012)	Keunggulan bersaing memoderasi hubungan antara orientasi pembelajaran dan kinerja usaha di bidang jasa murni dan organisasi pelayanan.
Leonidou, <i>et al.</i> , (2013)	Keunggulan bersaing berdasarkan lingkungan yang ramah menyebabkan kinerja pasar yang lebih tinggi.
Fonseka, <i>et al.</i> , (2013)	Perusahaan akan memperoleh keunggulan bersaing, ketika perusahaan dapat mengakses pembiayaan internal dan pembiayaan eksternal dalam ekuitas, obligasi dan modal yang dibiayai.
Makkonen, <i>et al.</i> , (2014)	Kapabilitas dinamik berdampak penuh terhadap kinerja inovasi di satu sisi, dan kinerja perusahaan pada sisi yang lain.
Lin dan Wu (2014)	Kapabilitas dinamik dapat memediasi sumber daya perusahaan yang berharga, langka, sulit ditiru dan tidak dapat diganti (<i>VRIN</i>) untuk meningkatkan kinerja.
Vanpoucke, <i>et al.</i> , (2014)	Kinerja operasional (fleksibilitas proses dan efisiensi biaya) memediasi hubungan antara kemampuan integratif pemasok dan kinerja perusahaan (kinerja pasar dan kinerja keuangan).
Monferrer, et al., (2015)	Mengkonfirmasi bahwa jaringan orientasi pasar memfasilitasi pengembangan dinamik, kemampuan eksplorasi (adaptasi dan kemampuan penyerapan) pada era global, yang pada gilirannya mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengeksploitasi pengetahuan melalui inovasi, sehingga memperoleh kinerja yang lebih tinggi.
Kamboj, <i>et al.</i> , (2015)	Keunggulan bersaing sepenuhnya memediasi kemampuan pemasaran terhadap kinerja keuangan.
Bryla (2015)	Keaslian atau keotentikan yang dirasakan dari produk makanan sangat terkait dengan asal usulnya, yang dinyatakan oleh faktor waktu (sejarah), tempat (daerah), sosialisasi (masyarakat setempat) dan kealamian bahan baku. Skala untuk mengukur keaslian produk makanan, yang meliputi dimensi sebagai berikut yaitu : asal, kealamian, identitas (kaitannya dengan kepribadian dan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
	gaya konsumen) serta keunikan. Dari sisi permintaan, preferensi (minat) konsumen yang berkembang lebih banyak tertarik terhadap produk makanan regional dengan kualitas dan atribut kesehatan yang tinggi, serta minat mereka terkait dengan produk makanan yang berhubungan wilayah geografis tertentu atau berasal dari daerah / regional tertentu.

5. Hubungan Kualitas Penginderaan Pelanggan terhadap Kinerja Pemasaran

Pasar dapat dibagi menjadi dua subproses, yaitu penginderaan dan respon. Penginderaan adalah informasi kepada pelanggan, pesaing dan grup lain kemudian keputusan adalah menginterpretasikan informasi bersama berdasar pengalaman dan pengetahuan. Respon adalah kesempatan bersama dan informasi serta tujuan yang diterima, dengan adanya respon akan terdapat kesesuaian informasi dan pengetahuan sesuai dengan perlakuan pasar ([Day, 2002](#); [Suherna, 2014](#)). Penginderaan pelanggan, menyatakan bahwa kemampuan memindai, menafsirkan, dan menanggapi dari manajer puncak dapat dikaitkan dengan kinerja. Kemampuan memindai melibatkan lingkungan perusahaan untuk mengidentifikasi informasi yang berhubungan dengan organisasi. Menafsirkan adalah memahami informasi dan memutuskan mana isu-isu strategis untuk mengatasi permasalahan organisasi, menanggapi adalah merespon perubahan yang terjadi dalam praktek yang terjadi pada organisasi ([Thomas, et al., 1993](#)). Thomas, *et al.*, (1993) mendefinisikan penginderaan sebagai interaksi timbal balik pencarian informasi, anggapan dan tindakan. Sehingga kualitas penginderaan pelanggan merupakan derajat / tingkat kesesuaian perusahaan dalam berinteraksi timbal balik dalam pencarian informasi, anggapan dan tindakan pelanggan. Sedangkan Day (1994) mendefinisikan penginderaan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

pasar sebagai proses memperoleh pengetahuan mengenai pasar di mana para pemilik perusahaan menggunakannya untuk memperoleh informasi yang membantu mereka untuk melakukan pengambilan keputusan.

Dalam proses penginderaan dalam menanggapi perubahan di lingkungan mereka, perusahaan melalui urutan sebagai berikut yaitu memindai informasi / *scanning*, menafsirkan informasi / interpretasi, mengambil tindakan / aksi atas informasi yang diperoleh kemudian proses terakhir adalah kinerja. Langkah pertama, *scanning* yaitu mengacu pada pengumpulan informasi dan biasanya dianggap sebagai pendahuluan untuk interpretasi dan tindakan ([Daft dan Weick, 1984](#)). Langkah kedua adalah interpretasi, yaitu pengembangan atau penerapan cara untuk memahami informasi baru dan yang yang berarti (Daft dan Weick, 1984). Langkah ketiga adalah aksi, berarti keputusan strategis dibuat untuk menanggapi informasi yang diperoleh dari pemindaian dan interpretasi. Kinerja adalah perbedaan dalam efektivitas suatu perusahaan dalam melakukan tindakan strategis yang dihasilkan dari membuat penginderaan oleh perusahaan ([Thomas, et al., 1993](#)). Oleh karena itu, sinergi antara informasi *scanning* dan interpretasi informasi merupakan anteseden tindakan strategis ([Weick, et al., 2005a](#)). Penginderaan berpengaruh terhadap pengendalian biaya dan meningkatkan kinerja hubungan pelanggan, penelitiannya juga menunjukkan bahwa penginderaan mempunyai potensi yang berdampak secara bersamaan baik efisiensi biaya dan pertumbuhan pelanggan ([Krush, et al., 2013](#)).

Sebuah perspektif kemampuan akan memfasilitasi pemahaman yang lebih bermakna tentang pengembangan orientasi pasar. Untuk mengidentifikasi kunci kemampuan ini, perlu untuk membongkar atau menguraikannya, mengikuti preseden dekomposisi kemampuan menghubungkan pelanggan (Day dan Bulte, 2002). [Day dan Bulte \(2002\)](#)

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

mengurai kemampuan menghubungkan pelanggan menjadi tiga dimensi yaitu informasi, konfigurasi dan orientasi. [Sinkula, et al., \(1997a\)](#) mengusulkan kemampuan penginderaan pasar terdiri dari empat dimensi, yang memiliki resonansi tertentu dalam kegiatan penginderaan pasar yaitu organisasi sistem, informasi pemasaran, komunikasi dan orientasi belajar.

Penelitian yang mengeksplorasi dasar-dasar teoritis dari manajemen hubungan pelanggan dan hubungannya dengan kinerja pemasaran dari berbagai perspektif menemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara manajemen pengetahuan pelanggan dan kinerja pemasaran ([Soliman, 2011](#)). Perusahaan membutuhkan biaya enam kali lebih banyak untuk memperoleh pelanggan baru dari pada mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Oleh karena itu, banyak perusahaan memberikan perhatian lebih untuk menjaga dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan, yang kemungkinan akan meningkatkan kemauan pelanggan untuk terlibat dalam hubungan dengan perusahaan ([Thakur, 2005](#)). [Thakur \(2005\)](#) menunjukkan bahwa kemauan pelanggan untuk terlibat dalam hubungan dengan perusahaan tergantung pada sikap tegas pelanggan dan tergantung pada pengetahuan dan keyakinan pelanggan tentang program manajemen hubungan pelanggan dari perusahaan.

Studi yang mengembangkan dan menguji secara empirik model yang menghubungkan alternatif orientasi strategi dengan kinerja perusahaan melalui efek mediasi dari kemampuan pemasaran. Pengaruh kekuatan lingkungan dan karakteristik organisasi pada keputusan untuk mengejar orientasi strategik yang menguntungkan juga diuji. Penelitiannya menemukan bahwa gejolak pasar, intensitas bersaing dan desentralisasi dalam pengambilan keputusan memainkan peran penting dalam menentukan prioritas strategi manajerial. Selain itu, orientasi pesaing dan orientasi inovasi memberikan kontribusi yang signifikan untuk pengembangan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

kemampuan pemasaran. Pada akhirnya, kemampuan pemasaran memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan ([Theodosiou, et al., 2012](#)).

Teknologi berbasis manajemen hubungan pelanggan, manajemen pengetahuan, manajemen hubungan pelanggan organisasi memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja pemasaran, manajemen hubungan pelanggan mempengaruhi kinerja pemasaran ([Namjoyan, et al., 2013](#)). Selanjutnya budaya orientasi pasar berkontribusi terhadap tingkat kompetensi pengetahuan pasar (Kandemir, 2005). Kompetensi pengetahuan pasar mempengaruhi kinerja perusahaan dalam beberapa cara yaitu : Pertama, kompetensi pengetahuan pasar meningkatkan kinerja pelanggan. Kedua, meningkatkan kecepatan perumusan strategi pemasaran dan implementasi. Ketiga, kompetensi pengetahuan pasar meningkatkan kinerja belajar pemasaran. Orientasi pasar berhubungan positif dan berhubungan langsung dengan kinerja (pertumbuhan pangsa pasar, persentase penjualan produk baru terhadap total penjualan dan *ROI* ([Matsuno, et al., 2002](#)).

Penelitian Lindblom, *et al.*, (2008) yang bertujuan menjelaskan dampak kemampuan mengindera pasar bagi pengusaha ritel terhadap kinerja pemasaran, mengungkapkan bahwa sebagian besar pengusaha ritel telah mempelajari secara baik kemampuan mengindera pasar. Penelitian ini menemukan bahwa ada hubungan antara kemampuan menindera pasar dengan kinerja pemasaran. Perusahaan akan lebih menghargai terhadap pelayanan pelanggannya, perusahaan lebih menyukai untuk mengadopsi orientasi pelanggan dan orientasi pesaing; jika perusahaan menganggap pelanggannya lebih sensitif terhadap harga, perusahaan cenderung untuk mengembangkan orientasi pesaing. Selain itu, semakin besar perusahaan berorientasi pelanggan, maka perusahaan semakin mampu mengembangkan keunggulan bersaing berdasarkan inovasi dan diferensiasi pasar. Sebaliknya, orientasi pesaing memiliki efek negatif pada keunggulan diferensiasi pasar

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

perusahaan. Akhirnya, inovasi dan keunggulan diferensiasi pasar mengakibatkan kinerja pasar yang lebih besar (misalnya, persepsi kualitas, kepuasan pelanggan) dan pada gilirannya, kinerja keuangan yang lebih tinggi (misalnya, keuntungan, pangsa pasar) ([Zhou, et al., 2009b](#)).

[Chao dan Spillan \(2010\)](#) yang meneliti hubungan antara orientasi pasar dan kinerja usaha kecil dan menengah (UKM) di Amerika Serikat (AS) dan Taiwan. Temuan penelitian mereka menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan positif antara respon UKM AS dan Taiwan dan kinerja perusahaan. Sebuah perusahaan dengan orientasi pasar yang kuat akan menikmati kinerja yang tinggi ([Narver dan Slater, 1990a](#); [Jaworski dan Kohli, 1993a](#)). Kinerja perusahaan pada pasar dapat dibedakan dari kemampuan merasakan suatu peristiwa dan tren pada pasar lebih cepat dari pada perusahaan pesaingnya ([Lankinen, et al., 2007](#)). [Day \(1994\)](#) mengidentifikasi dalam penelitiannya bahwa kemampuan perusahaan dalam mengindra pasar dan hubungan pelanggan mengarah pada orientasi pasar dan pada akhirnya meningkatkan daya saing. Day (1994) menjelaskan juga bahwa mengindra pasar merupakan kemampuan untuk mengumpulkan informasi pasar, termasuk informasi mengenai pelanggan dan kompetitor serta yang lainnya, lalu menyalurkan informasi tersebut secara efektif melalui organisasi sehingga perusahaan dapat mengeksploitasi keuntungan komersial dari memiliki informasi tersebut dan menggunakan informasi tersebut dengan benar.

Studi Wei dan Wang (2011), menunjukkan bahwa perusahaan dapat menggunakan kedua langkah strategis berbasis pasar seperti respon organisasi dan tindakan strategis mengendalikan pasar seperti strategi inovasi untuk membuat penginderaan sumber daya strategis seperti sistem informasi pasar. Perusahaan kemudian dapat menerjemahkan strategis sumber menjadi keuntungan pemasaran yang bersaing, yang mengarah

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

kepada kinerja keuangan yang unggul. Temuan [Zhang dan Wu \(2013\)](#) juga memberikan bukti yang kuat untuk peran penting kemampuan penginderaan dalam mengubah potensi manfaat modal sosial (kepercayaan khusus dan kekuasaan) dalam hasil konkret seperti produk yang lebih inovatif dan produk yang kecepatannya lebih cepat menuju ke pasar.

Kinerja pangsa pasar sebuah perusahaan terkait dengan jumlah total strategis (pertumbuhan pasar, pertumbuhan layanan, fokus layanan, cakupan pasar, kelompok strategi Porter dan inisiatif strategi pemasaran) yang cocok antara orientasi pasar dan komponen strategi pemasaran lainnya. Secara khusus, ditemukan bahwa perusahaan yang memiliki fitur yang cocok antara orientasi pasar tingkat tinggi dan profil strategi pemasaran yang lebih agresif cenderung memiliki tingkat yang lebih tinggi pada pangsa pasar ([Pleshko dan Heiens, 2011](#)). Kemudian kepuasan pelanggan atau loyalitas juga memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja ([Keisidou, et al., 2013](#)).

Penelitian yang menyelidiki peran orientasi pasar sebagai anteseden untuk pengembangan kemampuan relasional dan kinerja di perusahaan industri Rusia, menemukan bahwa dampak komponen orientasi pasar - orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi- sebagai anteseden langsung dan tidak langsung dari kemampuan relasional dan kinerja perusahaan secara keseluruhan ([Smirnova, et al., 2011](#)). Penelitian [Shin \(2012\)](#) memberikan kontribusi yang berarti, yaitu memberikan bukti lain bahwa hubungan orientasi pasar terhadap kinerja bisnis dengan cara tidak langsung, tetapi melalui kemampuan bauran pemasaran. Tanpa kemampuan bauran pemasaran, maka tidak ada orientasi pelanggan, orientasi pesaing, atau koordinasi antarfungsi langsung memberikan kontribusi untuk perusahaan yang lebih baik terhadap kinerja kecuali terhadap kepuasan pelanggan.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Kemampuan hubungan pasar (yaitu hubungan pasar dan kemampuan pemasaran) benar - benar memediasi komunikasi kolaboratif dan hubungan kinerja keuangan, sementara kemampuan hubungan pasar sebagian memediasi komunikasi kolaboratif - kinerja - berfokus pada hubungan pelanggan. Selain itu, komunikasi kolaboratif langsung mempengaruhi kinerja kerjasama pelanggan dan secara tidak langsung mempengaruhi melalui pengembangan kemampuan hubungan pasar (Chen, *et al.*, 2013).

Pemindaian pasar (*market scanning*) dan kepercayaan yang diakui mempunyai peran penting untuk pengembangan kemampuan manajemen pemasok internasional (Jean, *et al.*, 2014). Perilaku perusahaan yang berorientasi pada akses pelanggan dan menggunakan informasi akan mengaktifkan dinamika dalam perusahaan dan menyebabkan informasi yang diperoleh digunakan untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, kurangnya informasi dari pelanggan akan menyebabkan kegagalan untuk melihat keseluruhan pasar, yang pada saat waktu yang sama dapat mengalihkan perhatian perusahaan dari kemungkinan mendapatkan peluang. Dengan demikian, hubungan yang erat dengan pelanggan mempunyai arti yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja (Nalcaci dan Yagci, 2014).

Pada tabel 2.15 di bawah berikut ini dirangkum hasil – hasil penelitian yang mendukung hubungan kualitas penginderaan pelanggan dengan kinerja pemasaran.

Tabel 2.15
Hasil - Hasil Penelitian yang Mendukung Hubungan
Kualitas Penginderaan Pelanggan terhadap Kinerja Pemasaran

Peneliti	Hasil Penelitian
Daft dan Weick (1984)	Dalam proses penginderaan dalam menanggapi perubahan di lingkungan mereka, perusahaan melalui urutan sebagai berikut yaitu memindai informasi / <i>scanning</i> , menafsirkan informasi / interpretasi, mengambil tindakan / aksi atas informasi yang diperoleh kemudian proses terakhir adalah kinerja.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Narver dan Slater (1990); Jaworski dan Kohli (1993)	Sebuah perusahaan dengan orientasi pasar yang kuat akan menikmati kinerja yang tinggi.
Thomas, <i>et al.</i> , (1993)	Kinerja adalah perbedaan dalam efektivitas suatu perusahaan dalam melakukan tindakan strategis yang dihasilkan dari membuat penginderaan oleh perusahaan.
Day (1994)	Penginderaan pasar sebagai proses memperoleh pengetahuan mengenai pasar di mana para pemilik perusahaan menggunakannya untuk memperoleh informasi yang membantu mereka untuk melakukan pengambilan keputusan.
Sinkula, <i>et al.</i>, (1997a)	Kemampuan penginderaan pasar terdiri dari empat dimensi, yang memiliki resonansi tertentu dalam kegiatan penginderaan pasar yaitu organisasi sistem, informasi pemasaran, komunikasi dan orientasi belajar.
Lankinen, <i>et al.</i>, (2007)	Kinerja perusahaan pada pasar dapat dibedakan dari kemampuan merasakan suatu peristiwa dan tren pada pasar lebih cepat dari pada perusahaan pesaingnya.
Lindblom, <i>et al.</i> , (2008)	Kemampuan mengindera pasar bagi pengusaha ritel terhadap kinerja pemasaran, mengungkapkan bahwa sebagian besar pengusaha ritel telah mempelajari secara baik kemampuan mengindera pasar. Penelitian ini menemukan bahwa ada hubungan antara kemampuan menindera pasar dengan kinerja pemasaran.
Day (2002) ; Suherna (2014)	Pasar dapat dibagi menjadi dua subproses, yaitu penginderaan dan respon. Penginderaan adalah informasi kepada pelanggan, pesaing dan grup lain kemudian keputusan adalah menginterpretasikan informasi bersama berdasar pengalaman dan pengetahuan. Respon adalah kesempatan bersama dan informasi serta tujuan yang diterima, dengan adanya respon akan terdapat kesesuaian informasi dan pengetahuan sesuai dengan perlakuan pasar.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Day dan Bulte (2002)	Sebuah perspektif kemampuan akan memfasilitasi pemahaman yang lebih bermakna tentang pengembangan orientasi pasar. Untuk mengidentifikasi kunci kemampuan ini, perlu untuk membongkar atau menguraikannya, mengikuti preseden dekomposisi kemampuan menghubungkan pelanggan, kemudian mengurai kemampuan menghubungkan pelanggan menjadi tiga dimensi yaitu informasi, konfigurasi dan orientasi.
Matsuno, <i>et al.</i> , (2002)	Orientasi pasar positif dan berhubungan langsung dengan kinerja (pertumbuhan pangsa pasar, persentase penjualan produk baru terhadap total penjualan dan <i>ROI</i>).
Kandemir (2005)	Budaya orientasi pasar berkontribusi terhadap tingkat kompetensi pengetahuan pasar.
Thakur (2005)	Kemauan pelanggan untuk terlibat dalam hubungan dengan perusahaan tergantung pada sikap tegas pelanggan dan tergantung pada pengetahuan dan keyakinan pelanggan tentang program manajemen hubungan pelanggan dari perusahaan.
Weick, <i>et al.</i> , (2005)	Sinergi antara informasi <i>scanning</i> dan interpretasi informasi merupakan anteseden tindakan strategis.
Chao dan Spillan (2010)	Menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan positif antara respon UKM di Amerika Serikat dan Taiwan dengan kinerja perusahaan.
Smirnova, <i>et al.</i> , (2011)	Menyelidiki peran orientasi pasar sebagai anteseden untuk pengembangan kemampuan relasional dan kinerja di perusahaan industri Rusia, menemukan bahwa dampak komponen orientasi pasar - orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi- sebagai anteseden langsung dan tidak langsung dari kemampuan relasional dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.
Soliman (2011)	Mengeksplorasi dasar-dasar teoritis dari manajemen hubungan pelanggan dan hubungannya dengan kinerja pemasaran dari berbagai perspektif menemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara manajemen pengetahuan pelanggan dan kinerja pemasaran.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Pleshko dan Heiens (2011)	Kinerja pangsa pasar sebuah perusahaan terkait dengan jumlah total strategis (pertumbuhan pasar, pertumbuhan layanan, fokus layanan, cakupan pasar, kelompok strategi Porter dan inisiatif strategi pemasaran) yang cocok antara orientasi pasar dan komponen strategi pemasaran lainnya.
Theodosiou, <i>et al.</i> , (2012)	Gejolak pasar, intensitas bersaing dan desentralisasi dalam pengambilan keputusan memainkan peran penting dalam menentukan prioritas strategi manajerial. Selain itu, orientasi pesaing dan orientasi inovasi memberikan kontribusi yang signifikan untuk pengembangan kemampuan pemasaran. Pada akhirnya, kemampuan pemasaran memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan.
Shin (2012)	Hubungan orientasi pasar terhadap kinerja bisnis dengan cara tidak langsung, tetapi melalui kemampuan bauran pemasaran. Tanpa kemampuan bauran pemasaran, maka tidak ada orientasi pelanggan, orientasi pesaing, atau koordinasi antarfungsi langsung memberikan kontribusi untuk perusahaan yang lebih baik terhadap kinerja kecuali terhadap kepuasan pelanggan.
Krush, et al., (2013)	Penginderaan berpengaruh terhadap pengendalian biaya dan meningkatkan kinerja hubungan pelanggan, penelitiannya juga menunjukkan bahwa penginderaan mempunyai potensi yang berdampak secara bersamaan baik efisiensi biaya dan pertumbuhan pelanggan.
Keisidou, <i>et al.</i> , (2013)	Kepuasan pelanggan atau loyalitas memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja.
Namjoyan, et al., (2013)	Manajemen hubungan pelanggan mempengaruhi kinerja pemasaran. Teknologi berbasis manajemen hubungan pelanggan, manajemen pengetahuan, manajemen hubungan pelanggan organisasi memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja pemasaran.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Chen, <i>et al.</i> , (2013)	Kemampuan hubungan pasar (yaitu hubungan pasar dan kemampuan pemasaran) benar - benar memediasi komunikasi kolaboratif dan hubungan kinerja keuangan, sementara kemampuan hubungan pasar sebagian memediasi komunikasi kolaboratif - kinerja - berfokus pada hubungan pelanggan. Selain itu, komunikasi kolaboratif langsung mempengaruhi kinerja kerjasama pelanggan dan secara tidak langsung mempengaruhi melalui pengembangan kemampuan hubungan pasar.
Jean, <i>et al.</i> , (2014)	Pemindaian pasar (<i>market scanning</i>) dan kepercayaan yang diakui mempunyai peran penting untuk pengembangan kemampuan manajemen pemasok internasional. Selain itu, kemampuan manajemen ini dapat memfasilitasi kinerja pasar pemasok.
Nalcacia dan Yagci (2014)	Perilaku perusahaan yang berorientasi pada akses pelanggan dan menggunakan informasi akan mengaktifkan dinamika dalam perusahaan dan menyebabkan informasi yang diperoleh digunakan untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, kurangnya informasi dari pelanggan akan menyebabkan kegagalan untuk melihat keseluruhan pasar, yang pada saat waktu yang sama dapat mengalihkan perhatian perusahaan dari kemungkinan mendapatkan peluang. Dengan demikian, hubungan yang erat dengan pelanggan mempunyai arti yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja.

6. Hubungan Kapabilitas Pencitraan Produk Regiosentrik terhadap Kinerja Pemasaran

Para ahli banyak yang menyatakan bahwa kapabilitas dinamik berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dan kinerja ([Eisenhardt dan Martin, 2000a](#); [Helfat dan Peteraf, 2003](#); Winter, 2003b). Kapabilitas

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

dinamik juga mempengaruhi kinerja melalui sumber daya yang unik dan kemampuan konfigurasi ([Helfat dan Peteraf, 2003](#); [Zollo dan Winter, 2002](#)). Zollo dan Winter (2002) mendefinisikan kapabilitas dinamik sebagai kegiatan rutin yang diarahkan untuk pengembangan dan adaptasi rutinitas operasi. Kapabilitas dinamik memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi fungsional (Protogerou, *et al.*, 2008).

Kapabilitas dinamik memiliki dampak yang signifikan terhadap keunggulan bersaing, dan mampu mempengaruhi sumber – sumber nilai, kelangkaan, sulit ditiru dan tidak mudah digantikan pada UKM untuk mencapai keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah (Adeniran dan Johnston, 2012). Menurut Eisenhardt dan Martin (2000) serta Teece (2007), melalui penginderaan dan rekonfigurasi, kapabilitas dinamik memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Studi Wilden, *et al.*, (2013) menunjukkan bahwa struktur organisasi organik memfasilitasi dampak kapabilitas dinamik pada kinerja organisasi. Kemudian Gudergan, *et al.*, (2012) menyatakan bahwa kapabilitas dinamik positif mempengaruhi kinerja perusahaan. Hou dan Chien (2010) yang mengeksplorasi dampak kompetensi manajemen pengetahuan pasar terhadap kinerja melalui perspektif kapabilitas dinamik pada 192 perusahaan Taiwan menemukan adanya hubungan antara kapabilitas dinamik, kompetensi manajemen pengetahuan pasar dan kinerja bisnis. Kapabilitas dinamik memiliki dampak positif pada kompetensi manajemen pengetahuan pasar. Kompetensi manajemen pengetahuan pasar dan kapabilitas dinamik berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis dan efek mediasi dari kompetensi manajemen pengetahuan pasar pada hubungan antara kapabilitas dinamik dan kinerja keuangan. Selain itu, kemampuan manajemen ini dapat memfasilitasi kinerja pasar pemasok. Investasi IT juga bisa meningkatkan kemitraan kemampuan dinamik, yang pada gilirannya, meningkatkan nilai kemitraan.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Dengan nilai kemitraan yang lebih tinggi, kinerja bersama dari mitra membaik (Chang, et al., 2015).

Citra merek adalah persepsi tentang merek sebagaimana yang dicerminkan oleh merek itu sendiri ke dalam memori ketika seorang konsumen melihat merek tersebut. Faktor-faktor pembentuk citra merek adalah tipe asosiasi merek, keuntungan asosiasi merek, kekuatan asosiasi merek, dan keunikan asosiasi merek (Keller, 2003). Model konseptual dari citra merek menurut Keller (2003) meliputi atribut merek, keuntungan merek dan sikap merek. Atribut produk adalah asosiasi yang dikaitkan dengan dengan harga, citra pengguna, citra penggunaan, perasaan, pengalaman dan kepribadian merek. Keller (2003) juga mengemukakan bahwa dimensi dari citra perusahaan (corporate image), yang secara efektif dapat mempengaruhi brand equity yaitu terdiri dari : atribut produk, manfaat dan perilaku secara umum, terkait kualitas dan inovasi. Orang dan relationship, terkait orientasi pada pelanggan (customer orientation). Nilai dan program, terkait kepedulian lingkungan dan tanggung jawab social. Kredibilitas perusahaan (corporate credibility), terkait keahlian, kepercayaan dan menyenangkan.

Citra didefinisikan sebagai seperangkat keyakinan, ide dan kesan yang dimiliki seseorang terhadap suatu objek dimana sikap dan objek tindakan seseorang terhadap suatu objek sangat dikondisikan oleh citra objek tersebut. Citra adalah salah satu cara untuk dapat membedakan suatu produk dengan produk yang lainnya (Kotler, 2002). Kotler (2002) menjelaskan bahwa atribut produk merupakan unsur - unsur yang melekat pada sebuah produk berwujud maupun produk tidak berwujud. Atribut berwujud meliputi desain, warna, ukuran, kemasan dan sebagainya, sedangkan atribut yang tidak berwujud diantaranya harga, jasa atau layanan, citra dan kualitas. Atribut produk juga merupakan suatu komponen yang

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

merupakan sifat – sifat produk yang menjamin agar produk tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan yang diterapkan oleh pembeli.

Atribut produk adalah unsur – unsur produk yang dipandang penting oleh konsumen dan dijadikan dasar pengambilan keputusan pembelian. Atribut produk meliputi merek, kemasan, jaminan (garansi), pelayanan dan sebagainya. Merek merupakan nama, istilah, tanda, simbol / lambang, warna, gerak atau kombinasi atribut produk lainnya yang diharapkan dapat memberikan identitas dan diferensiasi / pembeda terhadap produk pesaing. Merek digunakan oleh perusahaan untuk beberapa tujuan yaitu : sebagai identitas yang bermanfaat dalam diferensiasi atau membedakan dengan produk pesaing. Ini akan memudahkan konsumen untuk mengenalinya saat membeli atau pada saat melakukan pembelian ulang; alat promosi yaitu sebagai daya tarik produk; untuk membina citra yaitu dengan memberikan keyakinan, jaminan kualitas serta prestise tertentu kepada konsumen; untuk mengendalikan pasar (Tjiptono, 2008). Resnick dan Lillis (2001) menyatakan bahwa peranan dasar dari pendidikan, komitmen dan kredibilitas yang dibangun untuk membentuk citra perusahaan dapat mendukung penjualan.

Menurut Berkowitz (2006), pemberian kemasan pada suatu produk bisa memberikan tiga manfaat utama, yaitu manfaat komunikasi, manfaat fungsional, manfaat perseptual. Manfaat komunikasi adalah sebagai media pengungkapan informasi produk kepada konsumen. Informasi tersebut meliputi cara menggunakan produk, komposisi produk, dan informasi khusus (efek sampingan, frekuensi pemakaian yang optimal, dan sebagainya). Informasi lainnya berupa segel atau simbol bahwa produk tersebut halal dan telah lulus pengujian / disahkan oleh instansi pemerintah yang berwenang. Kemasan sering pula memastikan peranan fungsional yang penting, seperti memberikan kemudahan, perlindungan dan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

penyimpanan. Kemudian manfaat perseptual yaitu menanamkan persepsi tertentu dalam benak konsumen, contohnya air mineral seperti Aqua diberi kemasan yang berwarna biru muda untuk memberikan persepsi bahwa produknya segar dan sehat.

Beberapa ahli menyatakan bahwa layanan pra dan purnajual adalah bagian penting dari kemasan produk dan dapat memberikan kontribusi untuk meningkatkan kinerja (Lee, 2008). Sementara itu kalau kita berbicara mengenai iklan dari produk, kemasan produk harus bisa berbicara dan mempresentasikan tentang produk itu sendiri. Kemasan harus bisa memberikan jiwa pada produk yang bersangkutan (Pantin-Sohier, 2009). Kemasan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan volume penjualan, serta pentingnya meningkatkan kualitas desain kemasan, dimensi simbolis kemasan dan peran kemasan dalam meningkatkan posisi perusahaan (Al Share, 2011).

Kemasan berpengaruh terhadap kinerja ekspor pada perusahaan pengeksport kunyit di Khorasan Razavi, Iran menyatakan bahwa desain kemasan, warna kemasan, jenis bahan dalam kemasan dan label kemasan berpengaruh terhadap kinerja ekspor (Gilaninia, et al., 2013). Ksenia (2013) yang meneliti desain kemasan sebagai alat pemasaran agar konsumen berniat untuk membeli, menemukan bahwa elemen desain kemasan seperti grafik, warna, dan informasi produk memainkan peran kunci dalam pengambilan keputusan dan perhatian konsumen. Kemasan merupakan bagian penting dari proses branding karena berperan dalam mengkomunikasikan citra dan identitas suatu perusahaan (Sajuyigbe, et al., 2013). Kemasan dan faktor - faktor lain seperti nama merek, harga dan promosi bersama-sama memprediksi omset penjualan organisasi, yang menyumbang 98% varians dari omset penjualan. Penelitian (Sajuyigbe, et al., 2013) juga menyimpulkan bahwa paket tertentu harus dikembangkan

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

untuk setiap produk karena variasi dalam kemasan dapat membuat produk laku di berbagai pasar sasaran.

Unsur - unsur kemasan seperti yang bahan warna serta kemasan, desain sampul dan inovasi merupakan faktor yang penting ketika konsumen membuat keputusan membeli (Ahmed, et al., 2014). Kemampuan pemasaran dan operasional perusahaan sebagai pendorong kinerja perusahaan (Lahat dan Shoham, 2014). Kemudian dengan menggunakan dasar teori RBV, penelitian (Kamboj, et al., 2015) memberikan sudut pandang baru untuk model kemampuan fungsional dari perusahaan. Penelitiannya menemukan bahwa kemampuan perusahaan (operasional dan pemasaran) secara signifikan terkait dan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Pada tabel 2.16 di bawah berikut ini dirangkum hasil – hasil penelitian yang mendukung hubungan kapabilitas pencitraan produk regiosentrik dengan kinerja pemasaran.

Tabel 2.16
Hasil - Hasil Penelitian yang Mendukung Hubungan
Kapabilitas Pencitraan Produk Regiosentrik terhadap Kinerja Pemasaran

Peneliti	Hasil Penelitian
Resnick dan Lillis (2001)	Menyatakan bahwa peranan dasar dari pendidikan, komitmen dan kredibilitas yang dibangun untuk membentuk citra perusahaan dapat mendukung penjualan.
Eisenhardt dan Martin (2000a) ; Helfat dan Peteraf (2003) ; Winter (2003b)	Kapabilitas dinamik berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dan kinerja.
Helfat dan Peteraf (2003) ; Zollo dan Winter (2002)	Kapabilitas dinamik mempengaruhi kinerja melalui sumber daya yang unik dan kemampuan konfigurasi.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Kotler (2002)	Mendefinisikan citra sebagai seperangkat keyakinan, ide dan kesan yang dimiliki seseorang terhadap suatu objek dimana sikap dan objek tindakan seseorang terhadap suatu objek sangat dikondisikan oleh citra objek tersebut. Citra adalah salah satu cara untuk dapat membedakan suatu produk dengan produk yang lainnya.
	Atribut produk merupakan unsur - unsur yang melekat pada sebuah produk berwujud maupun produk tidak berwujud. Atribut berwujud meliputi desain, warna, ukuran, kemasan dan sebagainya, sedangkan atribut yang tidak berwujud diantaranya harga, jasa atau layanan, citra dan kualitas. Atribut produk juga merupakan suatu komponen yang merupakan sifat – sifat produk yang menjamin agar produk tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan yang diterapkan oleh pembeli.
Keller (2003)	Citra merek adalah persepsi tentang merek sebagaimana yang dicerminkan oleh merek itu sendiri ke dalam memori ketika seorang konsumen melihat merek tersebut. Faktor-faktor pembentuk citra merek adalah tipe asosiasi merek, keuntungan asosiasi merek, kekuatan asosiasi merek, dan keunikan asosiasi merek. Model konseptual dari citra merek meliputi atribut merek, keuntungan merek dan sikap merek. Atribut produk adalah asosiasi yang dikaitkan dengan dengan harga, citra pengguna, citra penggunaan, perasaan, pengalaman dan kepribadian merek. Dimensi dari citra perusahaan (<i>corporate image</i>), yang secara efektif dapat mempengaruhi <i>brand equity</i> yaitu terdiri dari : Atribut produk, manfaat dan perilaku secara umum, terkait kualitas dan inovasi. Orang dan relationship, terkait orientasi pada pelanggan (<i>customer orientation</i>). Nilai dan program, terkait kepedulian lingkungan dan tanggung jawab social. Kredibilitas perusahaan (<i>corporate credibility</i>), terkait keahlian, kepercayaan dan menyenangkan.
Berkowitz (2006)	Pemberian kemasan pada suatu produk bisa memberikan tiga manfaat utama, yaitu manfaat komunikasi, manfaat fungsional, manfaat perseptual. Manfaat komunikasi

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
	adalah sebagai media pengungkapan informasi produk kepada konsumen. Informasi tersebut meliputi cara menggunakan produk, komposisi produk, dan informasi khusus (efek sampingan, frekuensi pemakaian yang optimal, dan sebagainya). Informasi lainnya berupa segel atau simbol bahwa produk tersebut halal dan telah lulus pengujian / disahkan oleh instansi pemerintah yang berwenang. Kemasan
	sering pula memastikan peranan fungsional yang penting, seperti memberikan kemudahan, perlindungan dan penyimpanan. Kemudian manfaat perseptual yaitu menanamkan persepsi tertentu dalam benak konsumen, contohnya air mineral seperti Aqua diberi kemasan yang berwarna biru muda untuk memberikan persepsi bahwa produknya segar dan sehat.
Eisenhardt dan Martin (2000); Teece (2007)	Melalui penginderaan dan rekonfigurasi, kapabilitas dinamik memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
Protogerou , <i>et al.</i> , (2008)	Kapabilitas dinamik memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi fungsional.
Lee (2008)	Layanan pra dan purnajual adalah bagian penting dari kemasan produk dan dapat memberikan kontribusi untuk meningkatkan kinerja.
Pantin-Sohier (2009)	Kemasan produk harus bisa berbicara dan mempresentasikan tentang produk itu sendiri. Kemasan harus bisa memberikan jiwa pada produk yang bersangkutan.
Hou dan Chien (2010)	Kapabilitas dinamik memiliki dampak positif pada kompetensi manajemen pengetahuan pasar. Kompetensi manajemen pengetahuan pasar dan kapabilitas dinamik berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis dan efek mediasi dari kompetensi manajemen pengetahuan pasar pada hubungan antara kapabilitas dinamik dan kinerja keuangan.
Al Share (2011)	Kemasan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan volume penjualan, serta pentingnya meningkatkan kualitas desain kemasan, dimensi simbolis kemasan, dan peran kemasan dalam meningkatkan posisi perusahaan.
Gudergan , <i>et al.</i>, (2012)	Kapabilitas dinamik positif mempengaruhi kinerja perusahaan.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

Peneliti	Hasil Penelitian
Gilaninia, et al., (2013)	Desain kemasan, warna kemasan, jenis bahan dalam kemasan dan label kemasan berpengaruh terhadap kinerja ekspor.
Wilden, et al., (2013)	Struktur organisasi organik memfasilitasi dampak kapabilitas dinamik pada kinerja organisasi.
Ksenia (2013)	Elemen desain kemasan seperti grafik, warna, dan informasi produk memainkan peran kunci dalam pengambilan keputusan dan perhatian konsumen. Unsur-unsur kemasan seperti yang bahan warna serta kemasan, desain sampul dan inovasi merupakan faktor yang penting ketika konsumen membuat keputusan membeli.
Sajuyigbe, et al., (2013)	Kemasan merupakan bagian penting dari proses <i>branding</i> karena berperan dalam mengkomunikasikan citra dan identitas suatu perusahaan. Hasil penelitiannya juga menemukan bahwa kemasan dan faktor - faktor lain seperti nama merek, harga dan promosi bersama-sama memprediksi omset penjualan organisasi, yang menyumbang 98 % varians dari omset penjualan.
Lahat dan Shoham (2014)	Kemampuan pemasaran dan operasional perusahaan sebagai pendorong kinerja perusahaan.
Chang, et al., (2015)	Investasi teknologi informasi meningkatkan kemitraan kemampuan dinamik, yang pada gilirannya, meningkatkan nilai kemitraan. Dengan nilai kemitraan yang lebih tinggi, kinerja bersama dari mitra membaik.
Kamboj, et al., (2015)	Kemampuan perusahaan (operasional dan pemasaran) secara signifikan terkait dan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A. 1989. Managing Assets And Skills: The Key To A Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review* 31 (2):91.
- Abdalkrim, G. M., dan R. i. S. AL-Hrezat. 2013. The Role of Packaging in Consumer's Perception of Product Quality at the Point of Purchase. *European Journal of Business and Management* 5 (4):69-82.
- Abereijo, I. O., M. O. Ilori, K. A. Taiwo, dan S. A. Adegbite. 2007. Assessment of the capabilities for innovation by small and medium industry in Nigeria. *African Journal of Business Management* 1 (8):209-217.
- Acikdilli, G. 2013. The Effect of Marketing Capabilities and Export Market Orientation on Export Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business* 5 (6):30-59.
- Adeniran, T. V., dan K. A. Johnston. 2012. Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of South African SMEs. *African Journal of Business Management* 6 (11):4088-4099.
- Adiningsih, S. 2011. Regulasi dalam Revitalisasi Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia. Dalam [[http://journal.uui.ac.id/index.php/ino_vasi_kewirausahaan/article/view File/2829/2583](http://journal.uui.ac.id/index.php/ino_vasi_kewirausahaan/article/view/File/2829/2583)].
- Agarwal, S., M. K. Erramilli, dan C. S. Dev. 2003. Market orientation and performance in service firms: Role of innovation. *The Journal of Services Marketing* 17, 1.
- Agboh, I. C. 2014. Competitive Intelligence Framework for Product Development : An Antidote to Manufacturers Penetration of Nigerian Consumer Market. *Global Conference on Business and Finance Proceedings* 9 (2):28-36.
- Ahmadi, H., A. O'Cass, dan M. P. Miles. 2014. Product resource–capability complementarity, integration mechanisms, and first product advantage. *Journal of Business Research* 67:704–709.
- Ahmed, R. R., V. Parmar, dan M. A. Amin. 2014. Impact of Product Packaging on Consumer's Buying Behavior. *European Journal of Scientific Research* 120 (2):145-157.
- Akpoyomare, O. B., L. P. K. Adeosun, dan R. A. Ganiyu. 2013. Approaches for Generating and Evaluating Product Positioning Strategy. *International Journal of Business Administration* 4 (1):46-52.
- Al-Share, F. A., dan B. Anagreh. 2011. The Extent of Awareness of Managers of Jordanian Industrial Companies regarding the Importance of the Commodity Packaging Quality from the

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Viewpoint of the Consumer. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business* 2 (10):142-158.
- Al-Zyadaat, M. A., M. A. Saudi, dan M. A. Al-Awamreh. 2012. The Relationship Between Innovation and Marketing Performance in Business Organizations: An Empirical Study on Industrial Organizations in the Industrial City of King Abdullah II. *International Business and Management* 5 (2):76-84.
- Almor, T., dan N. Hashai. 2004. The competitive advantage and strategic configuration of knowledge-intensive, small- and medium-sized multinationals: a modified resource-based view. *Journal of International Management* 10:479– 500.
- Alpert, F. H., dan M. A. Kamins. 1995. An empirical investigation of consumer memory, attitude and perceptions toward pioneer and follower brands. *Journal of Marketing* 59 (4):34-45.
- Amit, R., dan P. J. H. Schoemaker. 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal* 14:33-46.
- Amrillah, D. H. 2013. Perkembangan Industri Telur Asin di Kelurahan Limbangan Wetan Kecamatan Brebes dan Pengaruhnya Terhadap Sosial Ekonomi Masyarakat Tahun 1980 - 2005. Skripsi, Jurusan Sejarah Fakultas Ilmu Sosial , Universitas Negeri Semarang.
- Anderson, E. W., dan M. W. Sullivan. 1993. The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science* 12 (2):125.
- Anderson, S. P. 2005. Product Differentiation. *University of Virginia*.
- Andreassen, T. W., dan B. Lindestad. 1998. Customer loyalty and complex services The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management* 9 (1):7-23.
- Anselmsson, J., U. Johansson, dan N. Persson. 2007. Understanding price premium for grocery products: a conceptual model of customer-based brand equity. *Journal of Product & Brand Management* 16 (6):401–414.
- Ar, I. M. 2012. The impact of green product innovation on firm performance and competitive capability: the moderating role of managerial environmental concern. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62:854 – 864.
- Arseculeratne, D., dan R. Yazdanifard. 2014. How Green Marketing Can Create a Sustainable Competitive Advantage for a Business. *International Business Research* 7 (1):130-137.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Atkin, T., A. G. Jr., dan S. K. Newton. 2012a. Environmental strategy: does it lead to competitive advantage in the US wine industry? *International Journal of Wine Business Research* 24 (2):115-133.
- . 2012b. Environmental strategy: does it lead to competitive advantage in the US wine industry? *International Journal of Wine Business Research* 24, No. 2:115-133.
- Aydin, S., A. T. Cetin, dan G. Ozer. 2007. The Relationship Between Marketing and Product Development Process and Their Effects on Firm Performance. *Academy of Marketing Studies Journal* 11 (1):53-68.
- Azizi, S., S. A. Movahed, dan M. H. Khah. 2009. The effect of marketing strategy and marketing capability on business performance. Case study: Iran's medical equipment sector. *Journal of Medical Marketing* 9: 309 – 317.
- Bagozzi, R. P., J. A. Rosa, K. S. Celly, dan F. Coronel. 1998. *Marketing Management*. edited by P. Hall.
- Baker, W. E., dan J. M. Sinkula. 1999. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of Academy of Marketing Science* 27 (4):411-427.
- . 2005. Environmental Marketing Strategy and Firm Performance: Effects on New Product Performance and Market Share. *Academy of Marketing Science* 33 (4):461-475.
- Banerjee, S., dan D. A. Soberman. 2013. Product development capability and marketing strategy for new durable products. *Intern. J. of Research in Marketing* 30:276–291.
- Banterle, A., L. Carraresi, dan A. Cavaliere. 2011. What is the role of marketing capability to be a price maker? An empirical analysis in Italian food SMEs. *Economia & Diritto Agroalimentare* XVI:245-261.
- Banterle, A., L. Carraresi, dan S. Stranieri. 2010. Small Business Marketing Capability in the Food Sector : The Cases of Belgium, Hungary and Italy. *Int. J. Food System Dynamics* 2:94-102.
- Banterle, A., A. Cavaliere, S. Stranieri, dan L. Carraresi. 2009. Marketing management capabilities and price setting: An empirical analysis in the EU traditional food sector. *113th EAAE Seminar "A resilient European food industry and food chain in a challenging world", Chania, Crete, Greece*:1-9.
- Barney, J. 1991a. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17 ((1)):99-120.
- . 1991b. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* Vol. 17 (1):pp. 99 – 120.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- . 1995. Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive* 9, 4:49.
- Barney, J. B. 1996. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review* 11:656-665.
- Bharadwaj, S. G, P. R. Varadarajan, dan F. Jihn. 1993. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*. Vol.57. Oktober: 83-99
- Becut, A. 2011. Apples, Quality Signs and Trademarks for Local Products. *International Review of Social Research* 1 (2):65-83.
- Belk, R., dan R. Mayer. 1982. The Eye of the Beholder: Individual Differences in Perceptions of Consumption Symbolism *Advances in Consumer Research* 9:523-530.
- Belk, R. W. 1981. Determinants of Consumption Cue Utilization in Impression Formation: an Association Derivation and Experimental Verification. *Advances in Consumer Research* 8:170-175.
- . 1988. Possessions and the Extended Self. *Source: Journal of Consumer Research* 15 (2):139-168.
- Bendaraviciene, R., R. Krikstolaitis, dan L. Turauskas. 2013. Exploring Employer Branding to Enhance Distinctiveness in Higher Education. *European Scientific Journal* 9, No. 19:1857 – 7881.
- Berkowitz, E. N. 2006. *Essentials of Health Care Marketing* edited by T. Edition: Jones and Bartlett Learning International, London, United Kingdom.
- Bharadwaj, S. G., P. R. Varadarajan, dan J. Fahy. 1993. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing* 57 (4):83-99.
- Bird, R. B., dan E. A. Smith. 2005. Signaling Theory, Strategic Interaction, and Symbolic Capital. *Current Anthropology Volume 46, Number 2, April 2005* 46 (2):221-248.
- Boulianne, M. 2011. An invented tradition, a moral perspective. Fine Cheeses and terroir in Quebec. *Appetite* 56:516–549.
- Brady, M. K., dan J. J. Joseph Cronin. 2001. Customer Orientation Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research* 3 (3):241-251.
- Bretherton, P. 2004. National Competitive Advantage as the Context for Marketing Strategy: An Empirical Study of the New Zealand Wine Industry. *International Journal of Wine Marketing* 16 (1):36-52.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Broniarczyk, S. M., dan A. D. Gershoff. 2003. The Reciprocal Effects of Brand Equity and Trivial Attributes. *Journal of Marketing Research* XL:161–175.
- Bryla, P. 2015. The role of appeals to tradition in origin food marketing. A survey among Polish consumers. *Appetite* 91:302–310.
- Bullinger, H.-J., M. Bannert, dan S. Brunswicker. 2007. Managing innovation capability in SMEs : The Fraunhofer three-stage approach. *Technology Monitor*:17-27.
- Bulut, Z. A. 2013. THE IMPACT OF MARKETING RESEARCH ACTIVITIES ON MARKETING PERFORMANCE IN TEXTILE COMPANIES: A STUDY IN DENİZLİ. *Int. Journal of Management Economics and Business* 9, No.19.
- Butler, B., dan W. Soontiens. 2014. Offshoring of higher education services in strategic nets: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business* xxx (xxx):1-14.
- Camison, C., dan A. V. Lopez. 2011. Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management* 40:1294–1304.
- Cao, Q., E. Gedajlovic, dan H. Zhang. 2009. Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science* 20 (4):781–796.
- Carcano, L., G. Corbetta, dan A. Minichilli. 2011. *Why luxury firms are often family firms? Family identity, symbolic capital and value creation in luxury-related industries*. edited by U. B. R. D. o. M. T. B. University.
- Carroll, G. R. dan M. T. Hannan. 1989. Density delay in the evolution of organizational populations: A model and five empirical tests. *Administrative Science Quarterly*: 411-430.
- Chaston, I., B. Beryl dan S. S. Eugene. 1999. Organizational Learning: Research Issues and Application in SME Sector Firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol.5, No.4: 191-203.
- Cohen M. D. dan P. Bacdayan. 1994. Organizational Routines are Stored as Procedural Memory: Evidence From a Laboratory Study. *Organizational Science*. 5, 4: 554-568.
- Cook, S. D. dan D. Yanow. 1993. Culture and organizational learning. *Journal of management inquiry*. 2(4): 373-390.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Carpenter, G. S., dan K. Nakamoto. 1989. Consumer Preference Formation And Pioneering Advantage. *Journal of Marketing Research* 26 (3):285-298.
- Cartan-Quinn, D. M., dan D. Carson. 2003. Issues which Impact upon Marketing in the Small Firm. *Small Business Economics* 21 (2):201-213.
- Chang, C.-T., dan Z.-H. Cheng. 2015. Tugging on Heartstrings: Shopping Orientation, Mindset, and Consumer Responses to Cause-Related Marketing. *J Bus Ethics* 127:337–350.
- Chang, K.-H., Y.-r. Chen, dan H.-F. Huang. 2015. Information technology and partnership dynamic capabilities in international subcontracting relationships. *International Business Review* 24:276–286.
- Chang, T. C. 1996. Local Uniqueness in the Global Village : Heritage Tourism in Singapore. *A thesis submitted to the Faculty of Graduate Studies and Research in partial fulfillment of the degree of Doctor of Philosophy Department of Geography McGill University, Montreal, Canada.*
- Chao, M. C.-H., dan J. E. Spillan. 2010. The journey from market orientation to firm performance A comparative study of US and Taiwanese SMEs. *Management Research Review* 33 (5):472-483.
- Chaudhary, S. 2014. Packaging as A Competition Tool. *International Journal in IT and Engineering* 02 (02):1-7.
- Chen, Y.-C., P.-C. Li, dan T. J. Arnold. 2013. Effects of collaborative communication on the development of market-relating capabilities and relational performance metrics in industrial markets. *Industrial Marketing Management* 42:1181–1191.
- Cohen, A., dan M. J. Mazzeo. 2004. Competition, Product Differentiation and Quality Provision: An Empirical Equilibrium Analysis of Bank Branching Decisions. *Finance and Economics Discussion Series Divisions of Research & Statistics and Monetary Affairs Federal Reserve Board, Washington, D.C.*
- Cohen, W. M., dan D. A. Levinthal. 1990. Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly* 35 (Technology, Organizations, and Innovation):128-152.
- Cooper, R. G. 1994. New products: The factors that drive success. *International Marketing Review* 11 (1):60-76.
- Cooper, R. G., dan E. J. Kleinschmidt. 2007. Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors. *Research Technology Management* 50 (3):52-66.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Covin, J. G., dan Dennis P. Slevin. 1989. Strategic Management Of Small Firms In Hostile Aand Benign Environments. *Strategic Management Journal* 10, 1:75.
- Daft, R. L., dan K. E. Weick. 1984. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review* 9 (2):284–295.
- Day, G. S. 1994. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing* 58:37.
- . 2002. Managing the market learning process. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 17 (4):240-252.
- Day, G. S., dan C. V. d. Bulte. 2002. Superiority in customer relationship management: consequences for competitive advantage and performance. dalam *Report No. 01–123, Cambridge, MA: Marketing Science Institute*.
- Day, G. S., dan R. Wensley. 1988. Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive. *Journal of Marketing* 52, 2:1.
- Deshpande, R., J. U. Farley, dan J. Frederick E. Webster. 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing* 57:23-37.
- Dosi, G., dan D. J. Teece. 1998. Organizational Competencies and the Boundaries of the Firm. *Markets and organization*:281–301.
- Drucker, P. F. 1986. *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*. Truman Talley Books / E.P. Dutton / New York.
- Dutta, S., O. Narasimhan, dan S. Rajiv. 1999. Success in high-technology markets: Is marketing capability critical? *Marketing Science* 18 (4):547-568.
- E.Miles, R., C. C. Snow, A. D. Meyer, dan J. Henry J. Coleman. 1978. Organizational strategy, structure and process. *The Academy of Management Review* 3 (3):546-562.
- Eisenhardt, K. M., dan J. A. Martin. 2000a. Dynamic Capabilities: What Are They ? *Strategic Management Journal* 21:1105–1121.
- . 2000b. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21 (10/11):1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., dan J. A. Martin. 2000c. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21:1105–1121.
- Eng, T.-Y., dan J. G. Spickett-Jones. 2009. An investigation of marketing capabilities and upgrading performance of manufacturers in mainland China and Hong Kong. *Journal of World Business* 44:463–475.
- Eriksson, T. 2013. Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management* 8 (38):1-18.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Eris, E. D., dan O. N. T. Ozmen. 2012. The Effect of Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness on Firm Performance: A Research from Turkish Logistics Sector. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research* 5 (1):77-108.
- Espejel, J., C. Fandos, dan C. Flavian. 2007. The role of intrinsic and extrinsic quality attributes on consumer behaviour for traditional food products. *Managing Service Quality* 17 (6):681-701.
- Esteban A., M. A. Millan A., dan C. D.M. 2002. Market Orientation in Service : A Review and Analysis. *Europen Journal of Marketing* Vol. 36:pp. 1003– 1021.
- Evers, N. 2011. International new ventures in “low tech” sectors: a dynamic capabilities perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 18 (3):502-528.
- Ferdinand, A. 2014. *Structural Equation Modeling : Dalam Penelitian Manajemen*. edited by E. 5. BP Undip, Semarang.
- Ferdinand, A. T. 2000. Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik. *Reseach Paper Series* 01 (Mark/01):1-55.
- . 2003a. Keunggulan Diferensiasif. *Jurnal Bisnis Strategi* 12:1-15.
- . 2003b. *Sustainable Competitive Advantage : Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*. edited by S. P. M. N. M. Reseach Paper Series. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- . 2005. Modal Sosial dan Keunggulan Bersaing: Wajah Sosial Strategi Pemasaran dalam *Pidato Pengukuhan Guru Besar*. Universitas Diponegoro Semarang
- Fitriani, L. K. 2014. *Produk ikonik Akulturatif*. Program Doktor Ilmu ekonomi Bidang Kajian Manajemen Pemasaran Universitas Diponegoro: Penerbit Pustaka Magister, Semarang.
- Foley, A., dan J. Fahy. 2004. Towards a further understanding of the development of market orientation in the firm: a conceptual framework based on the market-sensing capability. *Journal Of Strategic Marketing* 12:219–230.
- Folinas, D., dan S. Rabi. 2012. Estimating benefits of Demand Sensing for consumer goods Organisations. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 19: 245 – 261.
- Fonseka, M. M., X. Yang, dan G.-l. Tian. 2013. Does Accessibility To Different Sources Of Financial Capital Affect Competitive Advantage And Sustained Competitive Advantages? Evidence From A Highly Regulated Chinese Market. *The Journal of Applied Business Research* 29 (4):963-982.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Foon, L. S. 2009. Capabilities Differentials as Sources of Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Business and Society* 10 (2):20 - 38.
- Foss, N. J. 1999. Networks, capabilities and competitive advantage. *Scandinavian Journal of Management* 15:1-15.
- Gama, A. P. d. 2011. An expanded model of marketing performance. *Marketing Intelligence & Planning* 29 (7):643-661.
- Gamero, M. D. L., E. C. Cortes, dan J. F. M. Azorín. 2011. Environmental Perception, Management, and Competitive Opportunity in Spanish Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly* 52 (4):480-500.
- Ganesan, S. 1994. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* 58 (April): 1–19.
- Garratt. B. 1990. Creating a learning organization: A guide to leadership, learning and development. Cambridge: Director Books.
- Gerungan. 1991. Psikologi Sosial, Bandung : PT. Refika Aditama.
- Gatignon, H., dan J. M. Xuereb. 1995. Strategic Orientation Of The Firm And New Product Performance. *Journal of Marketing Research* 34:77-90.
- Gebauer, H., T. Friedli, dan E. Fleisch. 2006. Success factors for achieving high service revenues in manufacturing companies. *Benchmarking: An International Journal* 13 (3):374-386.
- Gebauer, H., A. Gustafsson, dan L. Witell. 2011. Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of Business Research* 64 (12):1270-1280.
- Gellynck, X., A. Banterle, B. Kuhne, L. Carraresi, dan S. Stranieri. 2012. Market orientation and marketing management of traditional food producers in the EU. *British Food Journal* 114 (4):481-499.
- Ger, G., dan R. W. Belk. 1990. Measuring and Comparing Materialism Cross-Culturally *Advances in Consumer Research* 17:186-192.
- Ghozali, I. 2011. *Model Persamaan Struktural : Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 19.0* edited by IV. Semarang: Program S3 Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Gilaninia, S., S. M. S. Monsef, dan F. Soleymani. 2013. Effect of Packaging Quality on Performance of Saffron Export. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business* 4 (12):459-463.
- Grant, R. 1991. The Resourced – Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* 33:114-135.
- Griffin, A. 1997. PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices. *J Prod Innov Manag* 14:429–458.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Gudergan, S. P., T. Devinney, N. F. Richter, dan R. S. Ellis. 2012. Strategic Implications for (Non-Equity) Alliance Performance. *Long Range Planning* 45:451-476.
- Gudlaugsson, T., dan A. P. Schalk. 2009. Effects of Market Orientation on Business Performance: Empirical Evidence from Iceland. *The European Institute of Retailing and Services Studies* 6-9.
- Guerrero, L., M. D. Guardia, J. Xicola, W. Verbeke, F. Vanhonacker, S. Zakowska-Biemans, M. Sajdakowska, C. Sulmont-Rosse, S. Issanchou, M. Contel, M. L. Scalvedi, B. S. Granli, dan M. Hersleth. 2009. Consumer-driven definition of traditional food products and innovation in traditional foods. A qualitative cross-cultural study. *Appetite* 52 (2):345–354.
- Hagijanto, A. D. 2003. Simbol Budaya Sebagai Representasi Positioning dalam Iklan Produk Mobil Eropa dan Mobil Jepang. *Nirmana* 5 (2):137 - 148.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, dan R. E. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis*. edited by P. P. Hall.
- Halderen, M. D. v., C. B. M. v. Riel, dan T. J. Brown. 2011. Balancing between Legitimacy and Distinctiveness in Corporate Messaging: A Case Study in the Oil Industry. *Corporate Reputation Review* 14 (4):273–299.
- Haleblian, J., dan S. Finkelstein, 1999. The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: A behavioral learning perspective. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 29-56.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland dan R.E. Hoskisson. 2005. *Strategic Management Competitiveness and Globalization*. 6th Edition. Cincinnati. Ohio: South-Western Collage Publishing.
- Hunt, S. D., dan R. M. Morgan. 1996. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *The Journal of marketing*: 107-114.
- Hall, R. 1993. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* 14 (8):607-618.
- Hamada, K. 2010. Outsourcing versus In-house Production: The Case of Product Differentiation with Cost Uncertainty. *Seoul Journal of Economics* 23, 4:439.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Han, J. K., N. Kim, dan R. K. Srivastava. 1998a. Market Orientation and Organizational Performance : Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing* 62 (October 1998):30-45.
- . 1998b. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing* 62 (4):30-45.
- Hasan, Z., dan N. A. Ali. 2015. The impact of green marketing strategy on the firm's performance in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172:463 – 470.
- Hauser, M., K. Jonas, dan R. Riemann. 2011. Measuring salient food attitudes and food-related values. An elaborated, conflicting and interdependent system. *Appetite* 57:329–338.
- Heenan, D. A., dan H. V. Perlmutter. 1979. Multinational Organization Development. *The International Executive* 21 (2):21.
- Helfat, C. E., S. Finkelstein, W. Mitchel, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece, dan S. G. Winter. 2007. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. edited by M. B. P. Malden.
- Helfat, C. E., dan M. A. Peteraf. 2003. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal* 24 (10):997-1010.
- Henard, D. H., dan D. M. Szymanski. 2001. Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research* 38 (3):362-375.
- Henchion, M., dan B. McIntyre. 2005. Market access and competitiveness issues for food SMEs in Europe's lagging rural regions (LRRs). *British Food Journal* 107 (6):404-422.
- Henderson, R., dan I. Cockburn. 1994. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal* 3712 (94):1-36.
- Hess, A. M. 2008. Essays on Dynamic Capabilities : the role of intellectual human capital in firm innovation, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the College of Management Georgia Institute of Technology.
- Hirschman, E. C. 1986. The Creation of Product Symbolism *Advances in Consumer Research* 13:327-331.
- Hoelter, J. W. 1983. The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices. *Sociological Methods and Research*. 11:325-344.
- HOLCOMBE, R. G. 2009. Product Differentiation and Economic Progress. *The Quarterly Journal of Austrian Economics* 12, NO. 1:17–35.
- Hoonsopon, D., dan G. Ruenrom. 2012. The Impact of Organizational Capabilities on the Development of Radical and Incremental Product

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Innovation and Product Innovation Performance. *Journal of Managerial Issues* XXIV (3):250-276.
- Hopkins, C., C. Wood, J. Siemens, dan M. A. Raymond. 2014. A multi-method investigation of consumer response to marketing activities during life transitions. *Journal of Consumer Marketing* 31 (1):39–53.
- Hou, J.-J., dan Y.-T. Chien. 2010. The Effect of Market Knowledge Management Competence on Business Performance: A Dynamic Capabilities Perspective. *International Journal of Electronic Business Management* 8 (2):96-109.
- Hou, J. J. 2008. Toward A Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities. *Social Behavior And Personality* 36 (9):1251-1268.
- Hsu, C.-W., H. Chen, dan L. Jen. 2008. Resource linkages and capability development. *Industrial Marketing Management* 37:677–685.
- Hurley, R. F., dan G. T. M. Hult. 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing* 62 (3):42-54.
- Indonesia, M. D. N. R. 2014. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pengembangan Produk Unggulan Daerah.
- Janz, B. D., dan P. Prasarnphanich. 2003. Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture. *Decision sciences*, 34(2): 351-384.
- J. Joseph Cronin, J., dan S. A. Taylor. 1992. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing* 56 (3):55.
- Jaworski, B. J., dan A. K. Kohli. 1991. Supervisory Feedback : Alternative and Their Impact on Sales people's Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing Research* 28 (2):190-201.
- . 1993a. Market Orientation : Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57:53-70.
- . 1993b. Market Orientation : Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57:53-70.
- Jean, R.-J. B., R. R. Sinkovics, D. Kim, dan Y. K. Lew. 2014. Drivers and performance implications of international key account management capability. *International Business Review* xxx (xxx):1-13.
- Johnson, G., L. Melin, dan R. Whittington. 2003. Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies* 40 (1):3–22.
- Jordana, J. 2000. Traditional foods: challenges facing the European food industry. *Food Research International* 33:147±152.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Joseph F. Hair, J., W. C. Black, R. E. Anderson, dan B. J. Babin. 2010. *Multivariate Data Analysis*. edited by S. Edition: Pearson Prentice Hall
- Kamboj, S., P. Goyal, dan Z. Rahman. 2015. A resource-based view on marketing capability, operations capability and financial performance: An empirical examination of mediating role. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 189:406 – 415.
- Kandemir, D. 2005. A Study of Market Knowledge Competence as A Source of SBU Performance, A Dissertation Submitted to Michigan State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Marketing and Supply Chain Management.
- Kanibir, H., R. Saydan, dan S. Nart. 2014. Determining the Antecedents of Marketing Competencies of SMEs for International Market Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150:12 – 23.
- Kara, A., J. E. Spillan, dan J. Oscar W. DeShields. 2005. The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale. *Journal of Small Business Management* 43 (2):105-118.
- Kaynak, E., dan O. Kucukemiroglu. 1992. Sourcing of Industrial Products: Regiocentric Orientation of Chinese Organizational Buyers. *European Journal of Marketing* 26 (5):36-55.
- Keisidou, E., L. Sarigiannidis, D. I. Maditinos, dan E. I. Thalassinou. 2013. Customer satisfaction, loyalty and financial performance : A holistic approach of the Greek banking sector. *International Journal of Bank Marketing* 31 (4):259-288.
- Keller, K. L. 2003. *Strategic Brand Management*. edited by P. H. Second Edition.
- Khandekar, A. dan A. Sharma. 2006. Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context. *Education + Training*. Vol.48 No. 8/9: 682-293.
- Kotler, P. 2000. *Marketing Management*. 10th Ed. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kotler, P. dan K. L. Keller, 2008. *Marketing Management, OneLake Street, Upper Saddle River*. New Jersey. Prentice Hall.
- Kuncoro, M. 2002. Usaha Kecil Di Indonesia: Profil, Masalah dan Strategi Pemberdayaan. *Jurnal Ekonomi*. Tahun II. Vol 7. Januari.
- King, A. W., S. W. Fowler, dan C. P. Zeithaml. 2001. Managing organizational competencies for competitive advantage: The

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- middle-management edge. *The Academy of Management Executive* 15 (2):95-106.
- Klaster Telur Asin Kabupaten Brebes. 2008.
- Kohli, A. K., dan B. J. Jaworski. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54:1-18.
- Komoditas Andalan dan Unggulan Kabupaten Brebes.
- Kor, Y. Y., dan J. T. Mahoney. 2004. Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies* 41 (1):183-191.
- Kotler, P. 2002. *Marketing Management, Millenium Edition*. Tenth Edition ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P., dan G. Armstrong. 2012. *Principles of Marketing*. edited by P. P. H. 14th ed, New Jersey.
- Kotler, P., dan K. L. Keller. 2006. *Marketing Management*. edited by T. Edition: Pearson, Prentice Hall.
- Kotler, P., dan S. J. Levy. 1969. Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing* 33:10.
- Krush, M. T., R. Agnihotri, K. J. Trainor, dan E. L. Nowlin. 2013. Enhancing organizational sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing dashboards. *Industrial Marketing Management* 42:824–835.
- Ksenia, P. 2013. Packaging design as a Marketing tool and Desire to purchase, Saimaa University of Applied Sciences Faculty of Business Administration, Lappeenranta Degree Programme in International Business.
- Kusmantini, T., Y. Utami, dan T. Wahyuningsih. 2011. Analisis Faktor-Faktor Kontekstual Proses Pengembangan Produk dan Dampaknya pada Kualitas Produk Baru. *Karisma* 5 (2):116-128.
- Laforet, S. 2008. Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research* 61:753–764.
- Lahat, A., dan A. Shoham. 2014. Benchmark the Marketing and Operation Capabilities for International Firms Export Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109:998 – 1000.
- Langerak, F., E. J. Hultink, dan H. S. J. Robben. 2004. The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. *J Prod Innov Manag* 21:79–94.
- Lankinen, J., M. Rokman, dan P. Tuominen. 2007. Market-sensing capability and market orientation in the food industry: empirical evidence from Finland. dalam *19th Nordic Academy of Management*

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Conference*. Norwegian School of Economics and Business Administration Bergen Norway.
- Lascu, D. N., L. A. Manrai, dan A. K. Manrai. 1996. Value differences between Polish and Romanian consumers: A caution against using a regiocentric marketing orientation in Eastern Europe. *Journal of International Consumer Marketing* 8 (3,4):145-167.
- Lee, G. C. 2008. Perception on Marketing Mix: A Study of 4Ps. Paper read at Proceedings of Applied International Business Conference, at Curtin University of Technology, Malaysia.
- Leonidou, L. C., C. N. Leonidou, T. A. Fotiadis, dan A. Zeriti. 2013. Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management* 35:94-110.
- Levitt, T. 2004. *Marketing Myopia*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Levy, O., S. Beechler, S. Taylor, dan N. A. Boyacigiller. 2007. What we talk about when we talk about 'global mindset': Managerial cognition in multinational corporations. *Journal of International Business Studies* 38:231-258.
- Lew, Y. K., R. R. Sinkovics, dan O. Kuivalainen. 2013. Upstream internationalization process: Roles of social capital in creating exploratory capability and market performance. *International Business Review* 22:1101-1120.
- Li, D.-y., dan J. Liu. 2014. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research* 67:2793-2799.
- Li, L. X. 2000. An Analysis of Sources of Competitiveness and Performance of Chinese Manufacturers. *International Journal of Operation and Production Management* 20 (3):299-315.
- Li, T., dan R. J. Calantone. 1998. The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing* 62 (4):13-29.
- Li, Y.-H., dan J.-W. Huang. 2012. Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance. *Industrial Marketing Management* 41:1125-1132.
- Liao, S, dan C. Wu. 2009. The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*. Vol. 4 No. 4.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Low, S. P. dan M. C. S. Tan. 1995. A convergence of Western Marketing Mix Concepts and Oriental Strategic Thinking. *Marketing Intelligence and Planning*. 13: 36 – 46.
- Luo, Y. 1999. Environment-Strategy-Performance Relation in Small Business in China : A Case of Township and Village Enterprises in Southern China. *Journal of Small Business Management*. January: 37-52.
- Lin, C., dan M.-L. Hsu. 2007. A Gdss for Ranking A Firm's Core Capability Strategies *The Journal of Computer Information Systems* 47 (4):111-130.
- Lin, Y., dan L.-Y. Wu. 2014. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research* 67:407–413.
- Lindblom, A., R. Olkkonen, S. Kajalo, dan L. Mitronen. 2008. Market-sensing Capability and Business Performance of Retail Entrepreneurs. *Contemporary Management Research* 4 (3):219–236.
- Liu, C.-M., K.-W. Lin, dan C.-J. Huang. 2014. Effects of Product Development on Operating Performance in Textile Industry. *Anthropologist* 17 (1):157-163.
- Lobacz, K., dan P. Glodek. 2015. Development of Competitive Advantage of Small Innovative Firm – How to Model Business Advice Influence within The Process? *Procedia Economics and Finance* 23:487 – 494.
- Long, L. M. 2006. Food pilgrimages: Seeking the sacred and the authentic in food. *Appetite* 47:384–401.
- Lu, V. N., dan C. C. Julian. 2007. The internet and export marketing performance: the empirical link in export market ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 19 (2):127-144.
- Lubatkin, M. H., Z. Simsek, Y. Ling, dan J. F. Veiga. 2006. Ambidexterity and Performance in Small - to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management* 32 (5):646-672.
- Ma, H. 2004. Toward global competitive advantage: Creation, competition, cooperation, and co-option. *Management Decision* 42 (7/8):907-924.
- Mahmoud, M. A., dan R. E. Hinson. 2012. Market orientation, innovation and corporate social responsibility practices in Ghana's telecommunication sector. *Social Responsibility Journal* 8, No.3:327-346.
- Mahoney, J. T. 1995. The Management of Resources and the Resource of Management. *Journal of Business Research* 33:91-101.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Mahoney, J. T., dan J. R. Pandean. 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal* 13 (5):363-380.
- Majeed, S. 2011. The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance. *European Journal of Business and Management* 3 (4):191-196.
- Makadok, R. 2001. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal* 22 (5):387–401.
- Makkonen, H., M. Pohjola, R. Olkkonen, dan A. Koponen. 2014. Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research* 67:2707–2719.
- Marinagi, C., P. Trivellas, dan D. P. Sakas. 2014. The impact of Information Technology on the development of Supply Chain Competitive Advantage. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 147:586 – 591.
- Martinette, L. A., dan A. O. Leeson. 2012. The Relationship Between Learning Orientation And Business Performance And The Moderating Effect Of Competitive Advantage: A Service Organization Perspective. *Journal of Service Science – Spring* 5, No. 1.
- Martinette, L. A., dan A. Obenchain-Leeson. 2012. The Relationship Between Learning Orientation And Business Performance And The Moderating Effect Of Competitive Advantage : A Service Organization Perspective. *Journal of Service Science* 5 (1):43-58.
- Matsuno, K., J. T. Mentzer, dan A. Ozsomer. 2002. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing* 66 (3):18-32.
- Mata J., P. Portugal dan P. Guimaraes. 1995. The survival of new plants: Start-up conditions and post-entry evolution. *International Journal of Industrial Organization*.13(4): 459-481.
- Maydeu-Olivares, A., dan N. Lado. 2003. Market orientation and business economic performance : A mediated model. *International Journal of Service Industry Management* 14 (3):284-309.
- Mayrhofer, W., dan C. Brewster. 1996. In Praise of Ethnocentricity: Expatriate Policies in European Multinationals. *The International Executive* 38, 6:749.
- Mazaira, A., E. Gonzalez, dan R. Avendano. 2003. The role of market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: The Inditex-Zara case. *Marketing Intelligence & Planning* 21 (4/5):220-229.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Mazodier, M., dan D. Merunka. 2012. Achieving brand loyalty through sponsorship: the role of fit and self-congruity. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 40:807–820.
- McCarthy, E. J. 1975. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. edited by I. R. D. I. Homewood, Inc.
- McCracken, G. 1989. "Homeyness" A Cultural Account of One Constellation of Consumer Goods and Meanings. *Interpretive Consumer Research* eds. Elizabeth C. Hirschman:168-183
- Menon, A., G. S. Bharadwaj, dan R. Howell. 1996. The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy : Effects of Fuctional and Disfuctional Conflict in Intraorganizational Relationship. *Journal of the Academy of Marketing Science* 24 (4):299-313.
- Menon, A., B. J. Jaworski, dan A. K. Kohli. 1997. Product quality: Impact of interdepartmental interactions. *Journal Academy of Marketing Science* 25 (3):187-198.
- Mensonen, A., dan J. Hakola. 2012. Novel Value Perceptions and Business Opportunities through Packaging Customization. *International Journal of Business and Social Science* 3 (6):39-43.
- Meulen, H. S. V. D. 2007. A normative definition method for origin food products. *Anthropology of Food*.
- Meutia, dan T. Ismail. 2012. The Development of Entrepreneurial Social Competence And Business Network to Improve Competitive Advantage And Business Performance of Small Medium Sized Enterprises: A Case Study of Batik Industry In Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 65:46 – 51.
- Michna, A. 2009. The relationship between organizational learning and SME performance in Poland. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 33 No. 4: 356-370.
- Miremadi, A., H. Fotoohi, F. Sadeh, F. Tabrizi, dan K. Javidigholipourmashhad. 2011. The Possible Effects of Need for Uniqueness's Dimensions on Luxury Brands: Case of Iran and UAE. *International Journal of Marketing Studies* 3, No. 3; August 2011.
- Mohd, W., S. Idris, dan R. A. Momani. 2013. Impact of Environmental Dynamism on Marketing Strategy Comprehensiveness and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management* 8, No. 9.
- Mokhtar, M. Z., dan W. N. S. Wan-Ismail. 2012. Marketing Strategies and the Difference Level of Sales and Profits Performance of the Batik SMEs in Malaysia. *International Journal of Business and Management* 7, No. 23.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Mone, S. D., M. D. Pop, dan N. D. R. Paina. 2013. The “What” and “How” of Marketing Performance Management. *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society* 8, No. 1:129-146.
- Monferrer, D., A. Blesa, dan M. Ripollés. 2015. Born globals through knowledge-based dynamic capabilities and network market orientation. *Business Research Quarterly* 18:18-36.
- Morgan, N. A., C. S. Katsikeas, dan D. W. Vorhies. 2012. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 40:271–289.
- Morgan, N. A., R. J. Slotegraaf, dan D. W. Vorhies. 2009. Linking marketing capabilities with profit growth. *Intern. J. of Research in Marketing* 26:284–293.
- Morgan, R. M., dan S. D. Hunt. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58:20-38.
- Nalcaci, G., dan M. I. Yagci. 2014. The effects of marketing capabilities on export performance using resource-based view: assessment on manufacturing companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 148:671 – 679.
- Namjoyan, M., D. A. N. Esfahani, dan D. F. A. Haery. 2013. Studying the Effects of Customer Relationship Management on the Marketing Performance (Isfahan Saderat Bank as a case Study). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 3 (9):302-314.
- Narver, J. C., dan S. F. Slater. 1990a. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54 (4):20-35.
- . 1990b. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54, 4:20.
- Neill, S., D. McKee, dan G. M. Rose. 2007. Developing the organization’s sensemaking capability: precursor to an adaptive strategic marketing response. *Industrial Marketing Management* 36 (6):31-44.
- Newbert, S. L. 2008. Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of The Resource-Based View of The Firm. *Strategic Management Journal* 29:745–768.
- Nichols, B. S., dan D. W. Schumann. 2012. Consumer Preferences For assimilative Versus aspirational Models in marketing Communications : The Role Of Product Class, Individual Difference, And Mood State. *Journal of Marketing Theory and Practice* 20 (4):359–375.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Noad, J., dan B. Rogers. 2008. The importance of retail atmospherics in B2B retailing: the case of BOC. *International Journal of Retail & Distribution Management* 36 (12):1002-1014.
- Nowlis, S. M., dan I. Simonson. 1996. The effect of new product features on brand choice. *Journal of Marketing Research* 33 (1):36.
- Nwankwo, S. 1995. Developing a customer orientation. *The Journal of Customer Marketing* 12 (5):5-15.
- Olavarrieta, S., dan R. Friedmann. 2008. Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of business research* 5 (2) : 623 - 630.
- O'Reilly, S., dan M. Haines. 2004. Marketing quality food products – a comparison of two SME marketing networks. *Food Economics* 1 (3):137-150.
- OECD. 2005. *Oslo manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. edited by P. O. Eurostat.
- Oudan, R. 2006. Marketing Role in Economic Development: The Influence of Market Orientation on Business Performance Toward Economic Development in Developing Countries, A Dissertation Submitted to H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration.
- Oztamura, D., dan I. S. Karakadilar. 2014. Exploring the role of social media for SMEs: as a new marketing strategy tool for the firm performance perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150:511 – 520.
- Pantin-Sohier, G. 2009. The Influence of the Product Package on Functional and Symbolic Associations of Brand Image. *Recherche et Applications en Marketing* 24 (2):53-71.
- Pechlaner, H., S. Lange, dan F. Raich. 2011. Enhancing tourism destinations through promoting the variety and uniqueness of attractions offered by minority populations: an exploratory study towards a new research field. *Tourism Review* 66 NO. 4 54-64.
- Pelc, L. S. 2014. Competitive advantage: the courage in formulating objectives and expansiveness of a strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150:271 – 280.
- Pelham, A. M. 1997. Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice* 5 (3):55.
- Peteraf, M. A., 1993. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*. 14.3: 179-191.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Perlmutter, H. V. 1969. The Tortuous Evolution of The Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business* 4 (1):9-18.
- Peteraf, M. A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage : A Resource Based View. *Strategic Management Journal* 14, No. 3:179-191.
- Peteraf, M. A., dan J. B. Barney. 2003. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics* 24:309–323.
- Peters, R. C. 2007. Corporate Social Responsibility and Strategic Performance: Realizing A Competitive Advantage Through Corporate Social Reputation and A Stakeholder Network Approach, A Dissertation submitted to the Faculty of The College of Business in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Florida Atlantic University, Boca Raton, FL.
- Pleshko, L. P., dan R. A. Heiens. 2011. A Contingency Theory Approach to Market Orientation and Related Marketing Strategy Concepts: Does Fit Relate to Share Performance? *Academy of Banking Studies Journal* 10 (1):119-133.
- Porter, M. E. 1985. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. *New York: Free Press*.
- . 1990. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal* 12 (8):95-117.
- Porter, M. E. 1996. *What Is Strategy ?*: Harvard Business Review.
- . 1998. *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
- Prahalad, C. K., dan G. Hamel. 1990. *The Core Competence of The Corporation*: Harvard Business Review.
- Prahalad, C. K., dan G. Hamel. 2003. *The Core Competence of the Corporation*. edited by H. B. Review.
- Prahalad, C. K., dan A. B. Richard 1986. The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic management journal*. 7.6: 485-501.
- Preble, J. F., dan R. C. Hoffman. 1994. Competitive Advantage through Specialty Franchising. *Journal of Services Marketing* 8 (2):5-18.
- Prieto, I.M. dan E. Revilla. 2006. Learning Capability and Business Performance: a Non-Financial Assesment. *The Learning Organization*. Vol.13 No.2:166-185.
- Protogerou, A., Y. Caloghirou, dan S. Lioukas. 2008. Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance. dalam *DRUID Working Paper*.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Pulendran, S., R. Speed, dan R. E. Widing. 2000. The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia. *Australian Journal of Management* 25 (2):119-143.
- Raju, P. S., S. C. Lonial, dan Y. P. Gupta. 1995. Market orientation and performance in the hospital industry. *Journal of Health Care Marketing* 15 (4):34.
- Ramaswami, S. N., R. K. Srivastava, dan M. Bhargava. 2009. Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 37:97–116.
- Raphael, A., dan P. J. Schoemaker. 1993a. Strategic Asset and Organizational Rent. *Strategic Management Journal* 14, 1:33.
- Raphael, A., dan P. J. H. Schoemaker. 1993b. Strategic Asset and Organizational Rent. *Strategic Management Journal* 14, 1:33.
- Ravasi, D., dan M. Schultz. 2006. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal* 49 (3):433–458.
- Reichheld, F. F. 1996. Learning from customer defections. *Harvard Business Review* March/April:56-69.
- Resnick, L., dan M. Lillis. 2001. Selling in senior market requires education, commitment, credibility. *National Underwriter* 105 (22):5.
- Rettie, R., dan C. Brewer. 2000. The verbal and visual components of package design. *The Journal of Product and Brand Management* 9 (1):56-70.
- Richardo C. G. dan Z. C. Camisón 2003. Aprendizaje organizativo y conocimiento organizativo: una revisión integradora. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*.12(3): 133-148.
- Richins, M. L., dan S. Dawson. 1990. Measuring Material Values: a Preliminary Report of Scale Development *Advances in Consumer Research* 17:169-175.
- Rindova, V. P., dan C. J. Fombrun. 1999. Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions. *Strategic Management Journal* 20 (8):691-710.
- Rindova, V. P., T. G. Pollock, dan M. L. A. Hayward. 2006. Celebrity firms: The social construction of market popularity. *Academy of Management Review* 31 (1):50–71.
- Robert M., G. 1991. The Resourced – Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Vol. 33, pp. 114. 33:114.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Rumelt, R. P., D. Schendel, dan D. J. Teece. 1991. Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal* 12:5-29.
- Rundh, B. 2009. Packaging design: creating competitive advantage with product packaging. *British Food Journal* 111 (9):988-1002.
- Russo, M. V., dan P. A. Fouts. 1997. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal* 40:534.
- Ryden, K. C. 1999. Writing the midwest: History, literature, and regional identity. *Geographical Review* 89, 4:511.
- Sajuyigbe, A. S. O, dan O. S. 2013. Impact of Packaging on Organizational Sales Turnover: A Case Study of Patterzon Zoconist Cussons (PZ) PLC, Nigeria. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Reseach in Business* 4 (11):497-508.
- Salunke, S. S. T., dan R. K. Srivastava. 2013. The impact of core product and core application on Product launch and its success in an Industrial Market. *Basic Research Journal of Education Research and Review* 2 (1):16-21.
- Seidenfuss, K.-U., Y. Kathawala, dan K. Dinnie. 2013. Regional and country ethnocentrism: broadening ASEAN origin perspectives. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 25 (2):298-320.
- Seogoto, E. S. 2010. Sumber Keunggulan Bersaing, Strategi Pemasaran Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Posisional dan Kinerja Pemasaran PTS. *Majalah Ilmiah Unikom* 11 (1):3-14.
- Sethi, R. 2000. New product quality and product development teams. *Journal of Marketing* 64 (2):1-14.
- Senge, P. M. 1990. The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*. Fall 32 (1): 7-23.
- Slater, S. F. dan J. C. Narver. 1995. Market Orientation and The Learning Organization. *Journal of Marketing*. 59 (July): 63-74.
- Slater, S. F., 1997. Issues in Conducting Marketing Strategy Research.
- Spiro, R. L., dan B. A. Weitz, 1990. Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*:61-69.
- Sujan, H., B. A. Weitz, dan N. Kumar, 1994. Learning orientation, working smart, and effective selling. *The Journal of Marketing*: 39-52.
- Sun, P. C. 2010. Product Differentiation and Competitive pressure. *Journal of Economics*. 107: 257-266.
- Shin, S. 2012. Decomposed Approach of Market Orientation and Marketing Mix Capability: Research on Their Relationships with Firm

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Performance in the Korean Context. *International Business Research* 5 (1):22-33.
- Shou, Z., J. Chen, W. Zhu, dan L. Yang. 2014. Firm capability and performance in China: The moderating role of guanxi and institutional forces in domestic and foreign contexts. *Journal of Business Research* 67:77-82.
- Siddiqi, S. 1999. Strategic geography and strategic corporate challenges: A regiocentric perspective to the Middle East. *Managerial Finance* 25 (2):45-62.
- Silayoi, P., dan M. Speece. 2004. Packaging and purchase decisions: An exploratory study on the impact of involvement level and time pressure. *British Food Journal* 106 (8/9):607-628.
- Silverman, S. N. 1995. An Historical Review and Modern Assessment Of The Marketing Mix Concept. *7 th Marketing History Conference Proceedings* VII:25-35.
- Sinkula, J. M. 1994. Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing* 58 (1):35-45.
- Sinkula, J. M., W. E. Baker, dan T. Noordewier. 1997a. A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal Academy of Marketing Science* 25 (4):305-318.
- . 1997b. A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (4):305-318.
- Sirgy, M. J., dan J. E. Danes. 1982. Self-Image/Product-Image Congruence Models: Testing Selected Models *Advances in Consumer Research* 9:556-561.
- Sirgy, M. J., dan C. Su. 1986. *Housing Preference and Choice : A Reseach Agenda Based on Self Congruity Theory*.
- Slater, S. F., dan J. C. Narver. 1994. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing* 58 (1):46-55.
- . 1995a. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing* 59 (3):63-74.
- . 1995b. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing* 59 (3):63.
- . 2000. The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research* 48:69–73.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Slater, S. F., dan E. M. Olson. 2002. A fresh look at industry and market analysis.(understanding markets beyond the Five Competitive Forces Model). *Business Horizons* 45 (1):15-22.
- Smirnova, M., P. Naude, S. C. Henneberg, S. Mouzas, dan S. P. Kouchtch. 2011. The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. *Industrial Marketing Management* 40:44–53.
- Smith, J. B., dan D. W. Barclay. 1999. Selling partner relationships: The role of interdependence and relative influence. *The Journal of Personal Selling & Sales Management* 19 (4):21-40.
- Smith, R. E., dan W. F. Wright. 2004. Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance. *Journal of Management Accounting Research* 16:183.
- Soliman, H. S. 2011. Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance. *International Journal of Business and Social Science* 2 (10):166-182.
- Soltani, S., E. Ramazanpoor, dan S. Eslamian. 2014. A Structural Equation Model of the Impact of New Product Development on Competitive Advantage. *Engineering Management Research* 3 (1):99-108.
- Song, M., C. Droge, S. Hanvanich, dan R. Calantone. 2005. Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal* 26 (3):259–276.
- Song, X. M., dan M. E. Parry. 1997. A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States. *Journal of Marketing* 61 (2):1.
- Sonnino, R. 2007. Embeddedness in action: Saffron and the making of the local in southern Tuscany. *Agriculture and Human Values* 24:61–74.
- Sparkes, A., dan B. Thomas. 2001. The use of the Internet as a critical success factor for the marketing of Welsh agri-food SMEs in the twenty-first century. *British Food Journal* 103 (5):331 - 347.
- Spillan, J., dan J. Parnell. 2006. Marketing Resources and Firm Performance Among SMEs. *European Management Journal* 24 (2-3):236–245.
- Srivastava, R. K., T. A. Shervani, dan L. Fahey. 1998. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing* 62:2-18.
- Srivastava, R. K., T. A. Shervani, dan L. Fahey. 1999. Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing* 63:168-179.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Suherna. 2014. Membangun Kapabilitas Penetrasi Pasar Berkarakter Familiaritas Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran (Studi Empirik Pada UMKM Industri Kecil Makanan dan Minuman Hasil Pertanian Di Provinsi Banten), Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, Indonesia.
- Sun, P.-C. 2010. Differentiating high involved product by trivial attributes for product line extension strategy. *European Journal of Marketing* 44 (11/12):1557-1575.
- Sundar G., B., R. V. P., dan J. Fahy. 1993. Sustainable competitive advantage in service industries: A Conceptual Model and Reseach Propositions. *Journal of Marketing* 57, 4:83.
- Sutikna, N. 2013. Pencitraan : Sebuah Tinjauan Filsafat Komunikasi. Universitas Jenderal Sudirman, 605-614.
- Szogs, A., C. Chaminade, dan R. Azatyana. 2008. Building absorptive capacity in less developed countries The case of Tanzania. *Paper no. 2008/05, Centre for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy (CIRCLE), Lund University*:1-43.
- Tatikonda, M. V., dan M. M. Montoya-Weiss. 2001. Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: The influence of organizational process factors and capabilities on development performance. *Management Science* 47 (1):151-172.
- Teece, D., dan G. Pisano. 1994a. Dynamic capabilities of a firm: An introduction. *Industrial and Corporate Change* 3 (3):537—556.
- . 1994b. The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change* 3 (3):537-556.
- Teece, D. D. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28:1319–1350.
- Teece, D. J., G. Pisano, dan A. Shuen. 1997a. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18 (7):509-533.
- . 1997b. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18 No.7: 509-533.
- Teece, D. J., dan G. P. A. Shuen. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18, No. 7:509-533.
- Tetreault, M. A. S., dan R. E. Kleine. 1990. Ritual, Ritualized Behavior, and Habit: Refinements and Extensions of the Consumption Ritual Construct *Advances in Consumer Research* 17:31-38.
- Thakur, R. 2005. Customer Satisfaction Behavior Intention, Attitude, and Knowledge: Focus on The Aantecedents of Relationship Share in The Context of Customer Relationship Management (CRM), A

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Doctor of Philosophy Degree Department of Marketing in the Graduate School Southern Illinois University Carbondale.
- Theodosiou, M., J. Kehagias, dan E. Katsikea. 2012. Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management* 41:1058–1070.
- Thomas, J. B., S. M. Clark, dan D. A. Gioia. 1993. Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal* 36 (2):239-270.
- Tian, J., K. Wang, Y. Chen, dan B. Johansson. 2010. From IT deployment capabilities to competitive advantage: An exploratory study in China. *Inf Syst Front* 12:239–255.
- Tomita, J. 2009. New Product Development and Evaluating Capabilities: The Case of the Material Industry. *Annals of Business Administrative Science* 8: 43–54.
- Tooksoon, P., dan O. Mohamad. 2010. Marketing Capability and Export Performance: the Moderating Effect of Export Dependence. *The South East Asian Journal of Management* IV (1):39-52.
- Tregear, A. 2003. Market orientation and the craftsman. *European Journal of Marketing* 37 (11/12):1621-1635.
- Tregear, A., S. Kuznesof, dan A. Moxey. 1998. Policy initiatives for regional foods: some insights from consumer research. *Food Policy* 23 (5):383–394.
- Tutueanu, G., dan E. C. Serban. 2013. The Effects of Dynamic Capabilities in The Entrepreneurial Firmss. Paper read at Proceedings of THhe 7th International Management Conference: New Management for the New Economy, at Bucharest, Romania.
- Ulrich, D. 1991. Organizational Capability: Creating Competitive Advantage. *The Executive* 5 (1):77-92.
- Ulrich, K. T., dan S. D. Eppinger. 2004. *Product Design and Development* edited by M. H. 3rd Edition.
- Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2008. Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
- Underwood, R. L. 2003. The communicative power of product packaging: Creating brand identity via lived and mediated experience. *Journal of Marketing Theory and Practice* 11.1:62-76.
- Vanhonacker, F., V. r. Lengard, M. Hersleth, dan W. Verbeke. 2010. Profiling European traditional food consumers. *British Food Journal* 112 (8):871-886.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Vanpoucke, E., A. Vereecke, dan M. Wetzels. 2014. Developing supplier integration capabilities for sustainable competitive advantage: A dynamic capabilities approach. *Journal of Operations Management* 32:446–461.
- Vazquez, M. V., F. J. C. Silva, dan D. M. Ruiz. 2012. Does the firm's market orientation behaviour influence innovation's success? *Management Decision* 50, No.8:1445-1464.
- Vesalainen, J., dan H. Hakala. 2014. Strategic capability architecture: The role of network capability. *Industrial Marketing Management* 43:938–950.
- Vijande, L. S., M. J. S. Perez, J. A. T. Gutierrez, dan N. G. Rodriguez. 2012. Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises: Implications for Performance. *Journal of Centrum Cathedra* 5 (1):24-42.
- Vivas, A. L. 2009. Measuring and explaining the impact of vertical product differentiation on banking efficiency. *Managerial Finance* 35, No. 3:246-259.
- Voss, G. B., dan Z. G. Voss. 2000. Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *Journal of Marketing* 64: 67-83.
- Vyas, R., dan A. L. Souchon. 2003. Symbolic use of export information: A multidisciplinary approach to conceptual development and key consequences. *International Marketing Review* 20.1:67-94.
- Wael Mohd, S. I., dan R. A. Momani. 2013. Impact of Environmental Dynamism on Marketing Strategy Comprehensiveness and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 9; 2013* 8, No. 9.
- Wang, C.-H. 2012. The Impact Of Self – Congruity And Identification On Consumers Purchase Intention For Character Licenced Merchandise, A Thesis Submitted to Michigan State University in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master Of Arts Advertising.
- Wang, C. L., dan P. K. Ahmed. 2004. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management* 7 (4):303-313.
- Wang, C. L., dan P. K. Ahmed. 2007. Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 9 (1):31–51.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Wang, E. S. T. 2013. The influence of visual packaging design on perceived food product quality, value, and brand preference. *International Journal of Retail & Distribution Management* 41 (10):805-816.
- Wei, Y. S., dan Q. Wang. 2011. Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy. *Industrial Marketing Management* 40:267–277.
- Weick, K. E., K. M. Sutcliffe, dan D. Ketchen. 2005a. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* 16 (4):409-451.
- Weick, K. E., K. M. Sutcliffe, dan D. Obstfeld. 2005b. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* 16 (4):409–421.
- Weick, K. E. 1991. The nontraditional quality of organizational learning. *Organization science*. 2(1): 116-124.
- Weitz, B. A, H. Sujan, dan M. Sujan, 1986. Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior; A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*. Vol. 50.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. Vol.5: 171-180.
- Wernefelt, B. 1984. A Resourced Based View of The Firm. *Strategic Management Journal* 5:171-180.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic .Management Journal* 5:171-180.
- Wheeler, B. C. 2002. NEBIC: A dynamic capabilities theory for assessing Net-enablement. *Information Systems Research* 13 (2):125-225.
- Wicklund, R. A., dan P. M. Gollwitzer. 1981. Symbolic Self-Completion, Attempted Influence, and Self-Deprecation. *Basic And Applied Social Psychology* 2 (2):89-114.
- Wiedmann, K.-P., I. Hennigs, dan A. Siebels. 2007. Measuring Consumers' Luxury Value Perception: A Cross-Cultural Framework. *Academy of Marketing Science Review* 7:1-21.
- Wilden, R., S. P. Gudergan, B. B. Nielsen, dan I. Lings. 2013. Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning* 46:72-96.
- Wingwon, B. 2012. Effects of Entrepreneurship, Organization Capability, Strategic Decision Making and Innovation toward the Competitive Advantage of SMEs Enterprises. *Journal of Management and Sustainability* 2 (1):137-150.
- Winter, S. G. 2003a. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal* 24:991-995.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Winter, S. G. 2003b. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal* 24 (10):991-995.
- Wirthgen, A. 2005. Consumer, Retailer, and Producer Assessments of Product Differentiation According to Regional Origin and Process Quality. *Agribusiness* 21 (2):191-211.
- Witell, L., B. Edvardsson, T. Meiren, dan A. Schafer. 2014. New Service Development in Manufacturing Firms – Similarities and Differences with New Service Development and New Product Development. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 19 (3):35-49.
- Wiyanti, S. 2016. Kuartal I-2016, pemerintah yakin ekonomi RI tumbuh 5,2 persen. *Merdeka.com*.
- Wood, L. 2007. Functional and symbolic attributes of product selection. *British Food Journal*, Vol. 109 No. 2, 2007, pp. 108-118 109 (2):108-118.
- Wright, J. A. 2005. Products Symbolic Status : Development Of A Scale To Assess Different Product Types, Submitted to the Office of Graduate Studies of Texas A & M University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- Wu, J. 2013. Marketing capabilities, institutional development, and the performance of emerging market firms: A multinational study. *Intern. J. of Research in Marketing* 30:36-45.
- Wu, L.-Y. 2007. Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research* 60:549-555.
- . 2010. Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research* 63:27-31.
- Wu, W.-K., H.-C. Chen, dan Y.-X. Huang. 2015. Antecedents and consequences of marketing audits: Empirical evidence from Taiwanese firms. *Asia Pacific Management Review* 20:156-164.
- Yang, Z., Y. Shi, dan B. Wang. 2015. Search Engine Marketing, Financing Ability and Firm Performance in E-commerce. *Procedia Computer Science* 55:1106 – 1112.
- Ylimaki, J. 2014. A dynamic model of supplier-customer product development collaboration strategies. *Industrial Marketing Management* 43:996-1004.
- Yu, W., R. Ramanathan, dan P. Nath. 2014. The impacts of marketing and operations capabilities on financial performance in the UK retail sector: A resource-based perspective. *Industrial Marketing Management* 43:25-31.

MANAJEMEN PEMASARAN
MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN UMKM

- Zahay, D. L., dan R. B. Handfield. 2004. The role of learning and technical capabilities in predicting adoption of B2B technologies. *Industrial Marketing Management* 33:627– 641.
- Zahra, S. A., dan S. S. Das. 1993. Innovation Strategy and Financial Performance in Manufacturing Companies: an Empirical Study. *Production and Operation Management* 2 (1):15-37.
- Zander, U., dan B. Kogut. 1995. Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science* 6:76-92.
- Zhang, J., dan W.-p. Wu. 2013. Social capital and new product development outcomes: The mediating role of sensing capability in Chinese high-tech firms *Journal of World Business* 48:539–548.
- Zhou, K. Z., J. R. Brown, dan C. S. Dev. 2009a. Market orientation, competitive advantage, and performance : A demand-based perspective. *Journal of Business Research* 62:1063–1070.
- . 2009b. Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research* 62:1063–1070.
- Zollo, M., dan S. G. Winter. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science* 13 (3):339-351.
- Zou, S., E. Fang, dan S. Zhao. 2003. The effect of export marketing capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporters. *Journal of International Marketing* 11 (4):32–55.